

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ADRIANA VALENTIM RODRIGUES

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA COMUNICAÇÃO INTERNA DE UMA EMPRESA
DO RAMO EDUCACIONAL – UM ESTUDO DE CASO**

CURITIBA
2010

ADRIANA VALENTIM RODRIGUES

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA COMUNICAÇÃO INTERNA DE UMA EMPRESA
DO RAMO EDUCACIONAL – UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada à disciplina Pesquisa em Informação II, como requisito parcial à conclusão do Curso de Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho

CURITIBA
2010

Dedico este trabalho a minha família, por sempre me apoiarem e me confortarem.

Dedico aos meus amigos, que também são minha família, por sempre me incentivarem e por acreditarem em mim, do início ao fim de todas as minhas jornadas.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me confortar nos meus momentos mais difíceis e por sempre me apresentar uma saída em caminhos até então indecifráveis.

Aos meus pais, Inês e Ricardo por empenharem todos seus esforços em me proporcionar a melhor educação e o amor que não teria em nenhuma de minhas vidas.

Ao meu irmão, André, por dispor de seu tempo, quarto e computador para as tantas horas, noites e finais de semana de trabalhos e pesquisas.

Aos colegas de trabalho, que acompanharam minha jornada desde o sonho tão distante de cursar medicina, a experiência desastrosa com o curso de Ciências Biológicas, a tão sonhada carreira de socorrista, a então decidida e finda profissão de gestora da informação. Agradeço as horas de paciência e atenção para explicação sobre meu curso, a inúmeras campanhas feitas no balcão para que alunos e colegas se interessassem pelo curso e o apoio, principalmente nesta reta final.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Edelvino Rizzollini, que acreditou no meu trabalho e me ajudou muito a entender o que era uma monografia e como escrevê-la. Agradeço pelas orientações, pela pressão e principalmente pela paciência em muitos momentos.

Aos outros professores do Departamento de Ciência e Gestão da Informação, que durante os anos de curso me proporcionaram saber e conhecimento.

Aos meus eternos colegas da equipe Roots, que me acompanharam todos os anos, em todos os trabalhos, churrascos, aniversários, festas e congressos. Em especial a Mana, minha companheiraça Roots, a Caryn, Clóvis e a nossa querida Anne.

A minha amiga Roberta, que nos momentos mais perturbadores durante todo o curso, esteve ao meu lado me escutando e emprestando o ombro. E principalmente por me auxiliar a normalizar o trabalho. Aos meus melhores amigos Renato e Débora por sempre me apoiarem e incentivarem.

Agradeço de coração a todos que fizeram parte desta tão importante etapa da minha vida.

“Quem não se comunica, se trumbica”

Aberlardo Barbosa (Chacrinha)

*“Life is what happens to you when you
are busy making other plans”.*

John Lennon

RESUMO

Pesquisa exploratória baseada em um estudo de caso de uma organização do ramo educacional, com o objetivo de analisar como a gestão da informação pode auxiliar a comunicação interna de uma organização que presta serviços educacionais no município de Curitiba. A busca por uma comunicação eficiente e de alcance de todos os envolvidos no processo se apresenta como problema detectado para a análise desta pesquisa. A pesquisa buscou verificar os meios de comunicação interna utilizados pela organização e sua eficiência de acordo com a interpretação de seus colaboradores. A identificação de políticas de distribuição de informação, acesso e sua centralização, possibilitaram a análise da eficiência da gestão da informação no processo de comunicação interna. A metodologia pautou-se em caracterizar a pesquisa, ambientar o estudo e levantar conceitos e considerações acerca do tema pesquisado. A coleta de dados foi realizada por meio da observação participante e aplicação de questionários na unidade pesquisada. A análise dos meios de comunicação interna utilizados pela organização, assim como se a gestão da informação pode auxiliar o processo comunicacional interno é visualizada nos resultados pela interpretação dos gráficos. Pôde-se concluir que através da escolha dos melhores meios de comunicação, a distribuição da informação é mais eficaz e atinge mais pessoas.

Palavras-Chave: Comunicação interna. Gestão da informação. Organização. Meios de Comunicação.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

PNE – Plano Nacional de Educação

GC – Gestão do Conhecimento

GI – Gestão da Informação

ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

YMT –Young Managers Team

MEC – Ministério da Educação e Cultura

BSCD - Conselho Empresarial Desenvolvimento Sustentável

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS:

FIGURA 1 - AMBIENTES ORGANIZACIONAIS	22
FIGURA 2 - PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO	23
FIGURA 3: DIAGRAMA ESQUEMÁTICO DE UM SISTEMA GERAL DE COMUNICAÇÃO	29
FIGURA 4: DIAGRAMA ESQUEMÁTICO DE UM SISTEMA DE COMUNICAÇÃO	30
FIGURA 5: COMPOSTO DA COMUNICAÇÃO	33
FIGURA 6: RUÍDOS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	38
FIGURA 7: CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS PROBLEMAS	43
FIGURA 8: VEÍCULOS DISPONÍVEIS AOS FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA	44
FIGURA 9 – TIPOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA MAIS USUAIS	45

QUADROS:

QUADRO 2 – CONCEITOS E REFERENCIAL TEÓRICO	49
QUADRO 3 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DO QUESTIONÁRIO	53
QUADRO 4 - OBJETIVOS UTILIZADOS PARA A CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	54
QUADRO 5 - DEFINIÇÕES UTILIZADAS PARA ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	56

GRÁFICOS:

GRÁFICO 1 - MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA MAIS UTILIZADOS PELOS RESPONDENTES	59
GRÁFICO 2 - MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA UTILIZADOS PELOS SUPERIORES .	60
GRÁFICO 3 - MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA OBSERVADOS TODO OS DIAS	61
GRÁFICO 4 - MELHORES MEIOS DE REALIZAR A COMUNICAÇÃO INTERNA	62
GRÁFICO 5 – MEIOS QUE VOCÊ ESCOLHERIA PARA SE COMUNICAR COM OS DEMAIS COLEGAS E SUPERIORES	64
GRÁFICO 6 – MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA QUE OS COLABORADORES GOSTARIAM DE OBTER MAIS INFORMAÇÕES E/OU TREINAMENTO	65
GRÁFICO 7 – MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA A INFORMAÇÃO É RECEBIDA PELO COLABORADOR	66

GRÁFICO 8 – MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA CONSIDERADOS INEFICIENTES	67
GRÁFICO 9 – MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA MUITO EFICIENTES	69
GRÁFICO 10 – FACILIDADE DE COMUNICAÇÃO COM OS SETORES	70
GRÁFICO 11 – FREQUENCIA DE LEITURA DOS QUADROS DE AVISOS	71
GRÁFICO 12 – CLASSIFICAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DAS INFORMAÇÕES	72
GRÁFICO 13 – SOBRE A EXISTÊNCIA DE UMA POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE INFORMAÇÕES	72
GRÁFICO 14 – ESPAÇO FÍSICO PARA CENTRALIZAR O MÁXIMO DE INFORMAÇÕES ...	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 OBJETIVO GERAL	13
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 TIPO DE PESQUISA	15
1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	15
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 LITERATURA PERTINENTE	Erro! Indicador não definido.
2.1. ORGANIZAÇÕES E INFORMAÇÃO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2.3 EDUCAÇÃO	26
2.4 COMUNICAÇÃO	28
2.4.1 Comunicação no Contexto Organizacional	Erro! Indicador não definido.
2.4.2 Comunicação Interna	Erro! Indicador não definido.
2.4.3 Comunicação Formal	Erro! Indicador não definido.
2.4.4 Comunicação Informal	Erro! Indicador não definido.
2.4.5 Barreiras e Ruídos Comunicacionais	37
2.4.6 Canais de Comunicação Interna	Erro! Indicador não definido.
3 METODOLOGIA	Erro! Indicador não definido.
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
3.2 AMBIENTE DE ESTUDO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
3.1.1 Coleta de Dados	Erro! Indicador não definido.
3.1.2 Revisão Bibliográfica	Erro! Indicador não definido.
3.1.3 Diagnóstico da empresa ABC Ltda.	Erro! Indicador não definido.
3.1.4 Visualização das Informações	Erro! Indicador não definido.
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS	Erro! Indicador não definido.

4.1 UTILIZAÇÕES DE MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA Erro! Indicador não definido.

4.2 EFICÁCIA DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA Erro! Indicador não definido.

4.3 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO Erro! Indicador não definido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 74

REFERENCIAS..... 78

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados Erro! Indicador não definido.

APÊNDICE B – Tabulação dos dados dos questionários Erro! Indicador não definido.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação se faz presente desde a antiguidade quando os primeiros seres pensantes começaram a se entender. Para que haja comunicação, existe a necessidades que seis elementos estejam presentes: o emissor, receptor, mensagem, canal e contexto a que se refere. Na organização a comunicação é muito mais abrangente. Faz parte da estratégia de sobrevivência e crescimento.

A comunicação organizacional pode ser entendida como um conjunto de várias formas de comunicação, como por exemplo, a comunicação institucional, a comunicação interna, a comunicação mercadológica, como outras. Deste modo, a comunicação pode ser vista em sentido amplo, abrangendo políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização.

Ao analisar os processos de comunicação interna das organizações foram levados em consideração os principais canais e meios, analisando suas possíveis barreiras e ruídos. A comunicação interna é de suma importância para influenciar o diálogo e troca de informações possibilitando organizar o constante fluxo de informações que se faz diariamente. Visando alcançar este objetivo busca-se através deste trabalho a identificação das oportunidades e dificuldades da comunicação e a utilização de ferramentas que auxiliem o processo nas organizações. Conscientemente se é notado que, apenas a transmissão de informações não caracteriza uma comunicação interna, mas sim a valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos.

Devido à importância da comunicação interna nas organizações a preocupação com o bom fluxo de informações e canais de comunicação deve estar ligada a todos os ramos da empresa. As relações sociais também fazem parte do processo comunicacional da organização e induzem o sucesso de qualquer implementação de ferramentas, tornando-se um dos principais alicerces para um programa de comunicação eficiente e dinâmico. A importância de permitir uma intensa interação entre as pessoas, fortalecendo os vínculos.

No sentido de compreender melhor o ramo de atividade da empresa em questão busca-se a caracterização da organização estudada assim como seu

serviço prestado para a comunidade. Por se tratar de uma empresa educacional, seu principal serviço oferecido se dá justamente na educação de formação de jovens.

A educação engloba os processos de ensinar e aprender. O ramo educacional oferece serviços voltados desde educação básica a superior, visando formar cidadãos conscientes e formadores de opiniões. A prática da educação formal apresentada em escolas pode ser dividida em: educação básica, ensino médio e ensino superior.

No contexto deste trabalho busca-se a identificação do ramo educacional na prática da educação escolar enquanto formação desde a educação infantil até a superior. O estudo de caso desta monografia focou-se intencionalmente na unidade da organização que presta serviços de ensino preparatório para os vestibulares, inseridos no que tange a educação básica brasileira.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A comunicação interna organizacional está muito relacionada com o que se busca em questão de credibilidade e estabilidade. A gestão da Informação pode ser uma ferramenta muito útil para a empresa melhorar sua comunicação e trabalhar com a informação gerada. Através do tratamento e disseminação da informação da melhor maneira e através dos meios mais eficientes busca-se com esta pesquisa possibilitar melhores práticas de comunicação interna com o auxílio da gestão da informação.

No caso particular da comunicação as barreiras no processo comunicacional impedem muitas vezes que a mensagem seja interpretada de forma correta. O processo pode sofrer interferências externas e internas que impeçam que a idéia original chegue ao receptor. Ruídos podem ser identificados como os causadores das interferências no processo e prejudicam a eficácia da comunicação. Problemas relativos a comunicação nas organizações são profundos e prejudicam a busca por qualidade nos serviços.

Muitos administradores/coordenadores/gestores não viabilizam meios eficientes de se garantir o fluxo e compartilhamento de informações, e não procuram adequar seus ambientes de trabalho em busca da participação. A comunicação interna organizacional eficiente busca justamente o entrosamento das equipes de trabalho e estabelecer uma comunicação ampla que atenda a todos os relacionados.

Assim define-se como problema de pesquisa a seguinte indagação: como a gestão da informação pode ajudar no processo de comunicação interna de uma organização do ramo educacional?

1.2 Objetivos

Para responder a pergunta do problema de pesquisa foram desenvolvidos um objetivo geral e três específicos definidos a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar como a gestão da informação pode auxiliar no processo de comunicação interna de uma organização do ramo educacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) analisar quais as oportunidades e dificuldades na comunicação interna da empresa em estudo;
- b) identificar e avaliar as principais ferramentas utilizadas pela empresa para a comunicação interna;
- c) identificar na Literatura os principais processos de Gestão da Informação que auxiliem no processo da comunicação interna;

1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa procura identificar e verificar como a gestão da informação pode ajudar no processo de comunicação interna de uma organização do ramo educacional, assim como novas formas de se trabalhar com gestão da informação, possibilitando agregar às organizações os valores e aptidões desejadas.

O estudo torna-se relevante por proporcionar novas técnicas e ferramentas de se usar a informação da melhor maneira. Por meio da coleta, tratamento e disseminação da informação esclarecida, pelo ciclo da informação, busca-se com este estudo fomentar o alcance da gestão da informação em áreas até agora só atendidas pela administração.

A pesquisa acerca da comunicação interna organizacional abre novas frentes de pesquisa no intuito de possibilitar que a gestão da informação se torne uma forte estratégia para as empresas, relacionando bem a informação com a comunicação. Angeloni (2002 p. 145) discorre que a passagem da sociedade industrial para sociedade da informação tem levado as organizações a procurarem novas formas de gestão e novos modelos, que estão sendo desenvolvidos e aplicados nas práticas gerenciais das organizações.

A relevância desta pesquisa para a academia justifica-se pela possibilidade de abrir novas oportunidades para os profissionais da informação no ambiente da comunicação organizacional. Como forma de auxiliar as organizações nas criações de novos modelos ou na utilização de ferramentas próprias da área de gestão da informação.

A pesquisa se torna relevante para a autora uma vez que a mesma é integrante do corpo de funcionários da organização do estudo de caso e pôde observar e identificar a necessidade de se aprofundar um estudo da comunicação interna da organização, já que esta inserida entre os participantes do processo de comunicação da organização estudada.

1.4 TIPO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa com enfoque prioritariamente qualitativo, fundamentada em um estudo de caso único.

1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

A principal limitação encontrada na pesquisa para busca das melhores ferramentas de se trabalhar a comunicação interna de uma empresa, se apresenta por delimitar a pesquisa em uma só organização de atuação do mercado. A pesquisa não pode ser realizada em várias empresas do mesmo ramo, possibilitando um estudo mais amplo e descritivo do ramo educacional com a comunicação, devido a dificuldades de acesso a informações e tempo necessários. Por isso delimitou-se a realizar em uma organização do ramo educacional, por meio de aplicação de questionário e observação direta por parte da autora. A ampliação do campo de atuação de uma pesquisa é extremamente importante viabilizando e analisando diversas maneiras de se fazer o mesmo processo. No caso deste trabalho, o estudo de caso torna a pesquisa mais característica e particular para este ramo de negócio específico, não podendo tender a generalização.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Neste trabalho, são apresentados no primeiro capítulo a introdução, o problema, justificativa e objetivos para a identificação de ferramentas da gestão da informação que auxiliem na comunicação interna de uma organização do ramo educacional que serve como estudo de caso.

O segundo capítulo, Literatura Pertinente, procura apresentar as exposições e pensamentos dos principais autores acerca do assunto da pesquisa. Desta forma dispõem de tópicos relacionados ao tema pesquisado, na busca por embasamento. Dentre os principais: Organizações e Informação, Gestão da Informação e Gestão

do Conhecimento, Educação, Comunicação e Comunicação Interna. Este capítulo apresenta sub-capítulos que permeiam a ampliação do conhecimento, devidamente relacionados ao tema pesquisado.

No terceiro capítulo do trabalho é apresentada a Metodologia, incluindo os procedimentos metodológicos, caracterização da pesquisa, ambiente de estudo e instrumentos de coleta de dados.

O quarto capítulo expõe os resultados obtidos e suas análises e as considerações finais são contempladas no quinto capítulo do trabalho.

2 LITERATURA PERTINENTE

Para melhor compreensão do trabalho são primeiramente apresentados os conceitos e revisão bibliográfica sobre os principais aspectos teóricos considerados relevantes ao tema, dentre eles: Organizações e Informação, Educação, Gestão da Informação e do Conhecimento e Comunicação.

2.1. ORGANIZAÇÕES E INFORMAÇÃO

Como o intuito desta pesquisa se objetiva pela análise de como a gestão da informação pode auxiliar no processo de comunicação interna de uma organização, apresenta-se neste primeiro capítulo da literatura pertinente um entendimento sobre o conceito de organização e seqüencialmente o entendimento sobre o conceito de informação relacionado à organização.

Organizações para Srour (1998) podem ser definidas como um agrupamento especializado na produção de um determinado bem ou serviço. Elas associam agentes sociais e recursos e se resumem em instrumentos de economia de esforço possibilitando que ações cooperativas se apresentem ordenadamente.

As organizações podem ser entendidas como grupos ou grupos de pessoas que de forma organizada visam objetivos comuns, sejam elas produção de produtos ou serviços. Corroborando com esta definição Moresi (2001), afirma que a “organização é como um agrupamento humano planejado e organizado, que utiliza a tecnologia disponível no ambiente para atingir um ou mais objetivos comuns”. (MORESI, 2001 p.59)

As organizações ganharam ao longo do tempo maior complexidade e volume, impulsionadas pela alta competitividade do mercado fazendo-se necessário cada vez mais um sistema cooperativo e de papéis definidos que busquem planejar, organizar, dirigir e controlar as tarefas a serem executadas. Cury (2000) sugere que o conceito de organização pode ser entendido por:

[...] um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar. (CURY, 2000, p. 116).

Diante disso observa-se que as organizações se estabelecem por apresentarem um sistema de cooperação organizado, que por meio de esforços individuais ou papéis definidos como apresentou Cury anteriormente, possuem a finalidade de realizar objetivos coletivos. Para se alcançar esse objetivo comum as organizações podem se valer tanto de pessoas, como também de máquinas e outros equipamentos que possibilitem a busca por seus ideais.

Atualmente, nenhuma organização consegue funcionar sem a informação. É ela quem estimula os processos e é utilizada estrategicamente pelos tomadores de decisão em favor da organização, como forma eficaz de aumento da competitividade organizacional como também uma maneira em favor da sobrevivência.

Informação

O termo informação pode ser definido de acordo com Davenport e Prusak (1998) como um termo que envolve dados dotados de relevância e propósito que exigem consenso de significado e mediação humana. Davenport corrobora a definição de Peter Drucker de que informação são “dados dotados de relevância e propósito”. Mas salienta em sua definição que quem os dota de tais atributos são os seres humanos. Miranda (1999) complementa afirmando que a informação é composta de dados organizados para subsidiar a tomada de decisão.

A informação auxilia na compreensão de dados brutos, mas exige análise e compreensão humana, o que a torna mais complexa que uma simples interpretação de dados. O quadro a seguir apresenta os conceitos de dados, informação e conhecimento adaptados de Davenport e Prusak (1998):

Elementos	Características	Exemplos
Dados	São simples observações sobre o estado do mundo.	Foram efetuadas 25 matrículas no curso AB no dia 23/03/2010.
	Facilmente estruturados	
	Facilmente obtidos por intermédio de sistemas.	
Informação	São dados dotados de relevância e propósito.	Relatório de matrículas dos últimos três anos comparativamente com o dia 23/03/2010.
	Requer unidade de análise.	
	Exige consenso sobre o significado.	
	Exige necessariamente uma medição humana.	
	Transferível com uma certa dose de esforço	
Conhecimento	Exige uma camada de apresentação que a formate em gráficos ou indicadores de desempenho.	Principais ações desenvolvidas para aumento de matrículas no período de março dos próximos anos.
	É a informação valiosa na mente humana.	
	Inclui reflexão, síntese e contexto.	
	De difícil estruturação.	
	De difícil captura em máquina.	
	De difícil transferência.	
	De difícil apresentação e compartilhamento.	

QUADRO 1 – DIFERENÇAS ENTRE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998 p.18).

Pode-se observar que a distinção entre dados, informação e conhecimento quando apresentadas nos exemplos, conforme o quadro 1, facilitam a sua interpretação. A informação vem se configurando como um dos recursos mais importantes para a tomada de decisão e garantindo maior competitividade para as organizações. Empresas que saibam criar, tratar e disseminar as informações que geram, de forma que agreguem valores a ela, possibilitam crescer e competir cada vez mais no mercado garantindo seu bom desempenho.

Contudo, “é necessário ter em mente que, em última análise, a informação não é um objetivo em si. A informação é apenas uma ferramenta para ajudar alguém a tomar uma decisão” (KIELGAST; HUBBARD, 1997).

Choo (2003) propõe três arenas distintas onde o uso da informação desempenha um papel estratégico no crescimento e na capacidade da empresa:

“a) A organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo, b) a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado e c) as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes.” (CHOO, 2003 p.28).

A primeira arena de Choo revela que a organização precisa estar sempre atenta as mudanças externas. A percepção do que ocorre no ambiente externo garante uma forte vantagem competitiva¹ à organização, pois possibilita que a organização se adapte e continue prosperando.

A segunda arena permite que a organização crie novos conhecimentos, serviços ou produtos por meio da criação, organização e processamento da informação. Choo ainda discorre afirmando que “para vencer, a organização deve organização deve desenvolver a capacidade de aprendizagem criativa e adaptativa.

Na terceira arena podemos entender que as decisões são ações importantes inerentes as organizações, e as organizações buscam e avaliam informações que auxiliem no processo de tomada de decisão.

Neste capítulo pode-se entender que as organizações são um sistema organizado e coordenado de múltiplos agentes que se esforçam para atingir um objetivo comum e podemos entender que sem informação, nenhuma empresa consegue sobreviver. A informação pôde ser compreendida em sua melhor concepção por Davenport e Prusak (1998) que discorre afirmando que são “dados dotados de relevância e propósito” e que se faz necessária para o processo de tomada de decisão de uma organização.

¹ Vantagem competitiva é um conceito desenvolvido por Michael E. Porter no seu livro “Competitive Advantage” e procura demonstrar que a maneira como a estratégia escolhida e seguida pela organização pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo. Porter, Michael E. (1989) “Vantagem Competitiva”, Campus, Rio Janeiro, Campus, 1989.

2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Neste tópico abordam-se assuntos da Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento de forma que auxiliem na interpretação do tema, uma vez que os conceitos se tornam importantes para o entendimento do objetivo principal da pesquisa.

A Gestão da Informação é um método que consiste nas atividades de busca, identificação, classificação, processamento, armazenamento e disseminação de informações. O objetivo principal é fazer com que as informações se tornem necessárias e úteis para o processo de tomada de decisão.

Compreende-se gestão da informação de acordo com Valentim, (2004) como:

[...] um conjunto de atividades que visa: obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisório nesses ambientes (VALENTIM, 2004, p.1).

Desta forma a compreensão do conceito pode ser entendida como um conjunto de atividades que visam identificar necessidades, mapear fluxos de informações formais, tratamento, análise e uso da informação, disseminação e criação de produto e serviço de informação. Choo (2003) ainda define que a gestão da informação “busca explorar os recursos de informação para que a organização seja capaz de se adaptar as mudanças do ambiente interno e externo”.

A figura 1 ilustra os ambientes organizacionais de acordo com Valentim (2002) demonstrando os fluxos formais e informais da informação. Nota-se na figura 1 que Valentim interpreta fluxos formais de informação como “à informação que perpassa formalmente as diferentes unidades de trabalho como diretorias, gerências, divisões, departamentos, setores, seções etc., por meio de memorandos, atas, relatórios, planilhas, e-mails etc.”. Fluxos informais de informação podem ser compreendidos como relacionados “à informação gerada/comunicada entre as pessoas, por meio das relações humanas construídas nas diferentes unidades de

trabalho.” (VALENTIM, 2002). A Figura um (1) a seguir expõe o pensamento da autora:

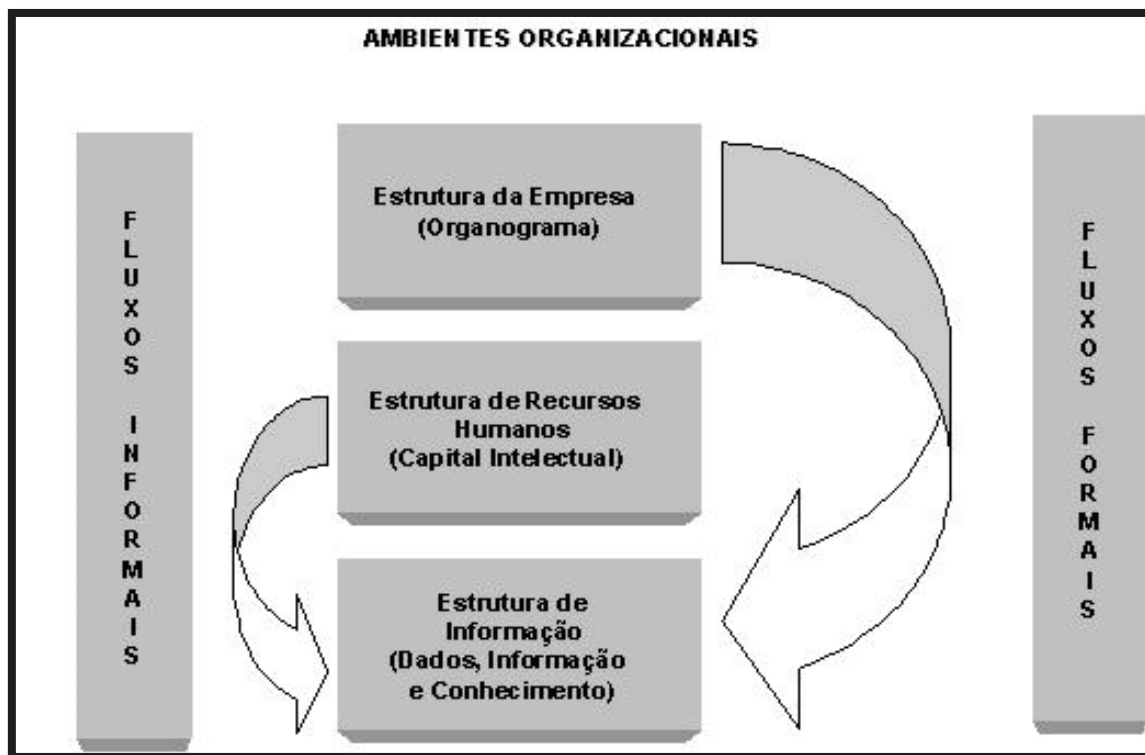


FIGURA 1 - AMBIENTES ORGANIZACIONAIS.

Fonte: Valentim (2002).

Através da análise da figura pode-se entender que o elemento intitulado de estrutura de informação, compreendido de dados, informação e conhecimento, é importante para as realizações das tarefas diárias da organização. Para tanto Valentim (2002) define que “dados, informação e conhecimento são insumos básicos para que essas atividades obtenham resultados satisfatórios ou excelentes.”

McGee e Prusak (1994) interpretam o processo de gestão da informação como um conjunto de tarefas, dentre elas: a) Identificação das necessidades e requisitos de informação, b) coleta de informação, c) classificação e armazenamento da informação, d) tratamento da informação, e) distribuição e disseminação da informação e f) análise e uso da informação.

Segundo a observação dos autores (McGEE e PRUSAK, 1994; DAVENPORT, 2002; MARCHIORI, 2002; VALENTIM, 2002; CARVALHO, 2004), as etapas relacionadas ao processo de gestão da informação podem ser compreendidas de acordo com a figura dois (2) como:

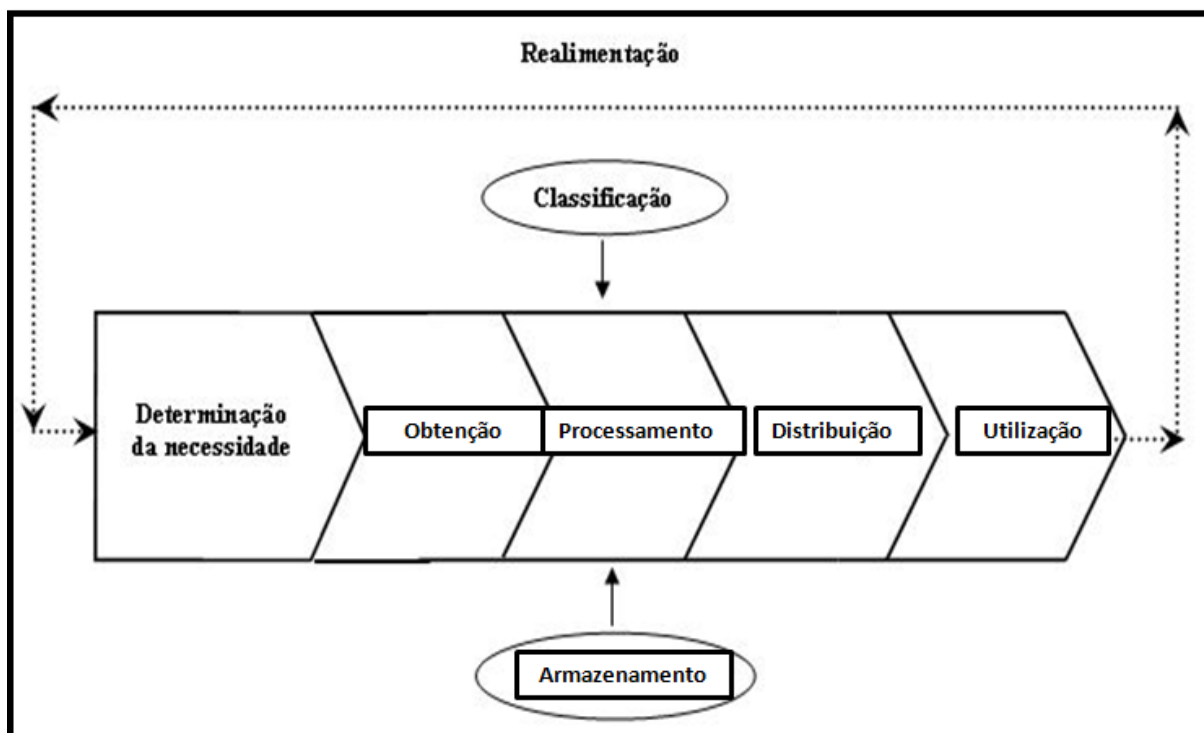


FIGURA 2 - PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO

Fonte: Valentim (2002).

- 1- Identificação da necessidade: compreender e identificar as necessidades informacionais para a organização.
- 2- Obtenção/ Coleta: coleta de dados a partir de fluxos formais e/ou informais.
- 3- Processamento: interpretação, tratamento e armazenamento de informações.
- 4- Distribuição: Disponibilização da informação a usuários.
- 5- Utilização: utilização das informações pelas pessoas da empresa.

Após o término do processo, a retroalimentação torna necessária para reiniciar o processo por novas buscas de informação, tornando o processo um sistema contínuo.

Tarapanoff (2001) afirma que “o principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais”. Para Davenport e Prussak (1998) a gestão da informação pode ser

entendida como “atividades organizadas que consideram a maneira como uma empresa obtém, distribui e usa informação e conhecimento”.

Nesta seção foi possível compreender melhor o conceito de gestão da informação a luz de vários autores. A gestão da informação pode ser compreendida como um processo contínuo de tarefas informacionais que possibilitem por meio da identificação, coleta, armazenamento, distribuição e utilização de informações auxiliar a organização, tanto para a tomada de decisão, como para criação de produtos e serviços informacionais.

Gestão do Conhecimento

O conhecimento pode ser interpretado por ser uma informação mais valiosa. Davenport e Prusak (1998) caracteriza o conceito de conhecimento como uma informação valiosa da mente humana que inclui reflexão, síntese e contexto. Ele ainda afirma que o conhecimento é “de difícil estruturação, de difícil captura em máquinas e freqüentemente tácito e de difícil transferência.” (DAVENPORT, 1998).

O conceito de gestão do conhecimento (GC) pode ser entendido como um "conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão" (MACHADO NETO, 1998).

Desta forma, as organizações são capazes de melhor se estruturarem e estabelecer uma visão estratégica para o uso das informações e conhecimentos da melhor maneira possível, contribuindo para o aumento da vantagem competitiva da organização.

Pensando da mesma maneira Alvarenga Neto (2008) afirma que gestão da informação pode ser entendida como:

“o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e os

melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade.” (ALVARENGA NETO, 2008 p.3).

Entende-se que a gestão do conhecimento é um processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos para uma organização. Configura-se em uma administração de ativos de conhecimento, possibilitando a organização agregar valor as informações e gerenciar seus conhecimentos.

A definição de gestão do conhecimento de Valentim (2008), caracteriza-se por ser uma abordagem mais ampla, conforme a seguir:

“A gestão do conhecimento é um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/geração, aquisição/apreensão, compartilhamento/socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de idéias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional.” (VALENTIM, 2008).

Desta forma, percebe-se conforme Valentim (2008) que o conceito de GC se caracteriza por se focalizar no capital intelectual da organização, através do desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para o conhecimento. Por meio do mapeamento dos fluxos informais de informação, tratamento, análise e agregação de valor e transferência do conhecimento. Possibilitando por meio destas tarefas a criação de sistemas de informação empresarias.

A gestão do conhecimento constitui-se como uma abordagem que possibilite criar condições para que a organização utilize sempre às melhores informações e todo o conhecimento disponível.

Um dos objetivos da gestão do conhecimento para Alvarenga Neto (2008 p. 38) “é favorecer ou criar condições para que a organização possa sempre utilizar a melhor informação e conhecimento disponíveis.”

Barbosa e Paim (2003) sugerem que a gestão do conhecimento está baseada em três grandes campos de conhecimento: administração (por meio da aprendizagem, desenvolvimento e cultura organizacional e gestão de pessoas), tecnologia da informação (computadores pessoais, softwares, redes e bases de dados) e ciência da informação (usuários, organização e tratamento da informação).

Em outras palavras, a gestão do conhecimento deriva de inúmeras contribuições de várias áreas de conhecimento, que fundamentam a estrutura de GC conhecida hoje.

Para Davenport e Prusak (1998) a Gestão do Conhecimento deve ser aplicada com o objetivo de abordar o conhecimento certo para as pessoas certas na hora certa, auxiliando as pessoas a converterem a informação em ação, possibilitando aumentar o desempenho organizacional.

Ao final desta seção, foi possível entender que a GC possibilita a ação, o processo através da criação do conhecimento, transferência do conhecimento e seu uso, contribuindo para o crescimento das organizações, que reconhecem que as informações e o conhecimento são os fatores mais importantes na competitividade do mercado atual.

2.3 EDUCAÇÃO

A análise sobre o tema da educação se faz necessária neste trabalho em função do ramo de serviço da empresa escolhida para o estudo de caso. Para melhor compreensão da abordagem do tema educação, é a seguir apresentado referencial sobre o tema.

A educação pode ser compreendida como "processo de desenvolvimento de aptidões, de atitudes e de outras formas de conduta exigidas pela sociedade. Processo globalizado que visa à formação integral de uma pessoa, para o atendimento às necessidades e às aspirações de natureza pessoal e social." (MINISTERIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA, MEC, 1981).

A educação preconiza aspectos de processos formativos que garantam ao cidadão seu preparo para a vida na sociedade e colocação no mercado de trabalho.

A educação possibilita que os indivíduos possam se preparar e se qualificar para desenvolver suas habilidades para a sociedade.

Segundo Art. 1º. da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996):

“A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.”

A Constituição Brasileira de 1988 estabelece que "educação" é "um direito para todos, um dever do Estado e da família, e está a ser promovida com a colaboração da sociedade, com o objetivo de desenvolver plenamente o desenvolvimento integral da personalidade humana e a sua participação nos trabalhos com vista ao bem-estar comum.

A nível nacional, a educação pode ser dividida de acordo com o Plano Nacional de Educação (PNE), lei número 10.172, de 9 de janeiro de 2001, em educação básica e educação superior. Educação básica é constituída da educação infantil, ensino fundamental e ensino médio e ainda educação superior.

De acordo com a lei número 10.172 do PNE “a educação infantil é a primeira etapa da Educação Básica. Ela estabelece as bases da personalidade humana, da inteligência, da vida emocional, da socialização.” A educação infantil atende crianças de 0 a 6 anos. Esta é um direito de toda criança e uma obrigação do Estado (art. 208, IV da Constituição Federal).

Para a Constituição Brasileira, o ensino fundamental é obrigatório e gratuito. O art. 208 preconiza a garantia de sua oferta, inclusive para todos os que a ele não tiveram acesso na idade própria. É básico na formação do cidadão, o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo constitui meios para o desenvolvimento da capacidade de aprender e de se relacionar no meio social e político.

O PNE preconiza que:

“Preparando jovens e adultos para os desafios da modernidade, o ensino médio deverá permitir aquisição de competências relacionadas ao pleno exercício da cidadania e da inserção produtiva: auto-aprendizagem; percepção da dinâmica social e capacidade para nela intervir; compreensão dos processos produtivos; capacidade de observar, interpretar e tomar decisões; domínio de aptidões básicas de linguagens, comunicação, abstração;

habilidades para incorporar valores éticos de solidariedade, cooperação e respeito às individualidades” (Lei número 10.172, de 9 de janeiro de 2001).

O plano nacional de educação aprovado pelo então presidente da república Fernando Henrique Cardoso em 9 de janeiro de 2001 propõe que à União atribui-se historicamente o papel de atuar na educação superior, função prevista na Carta Magna. As universidades públicas têm um respeitável papel a desempenhar no sistema, seja na pesquisa básica e na pós-graduação, seja como padrão de referência no ensino de graduação. A Constituição Federal ordena que o dever do Estado com a educação efetiva-se mediante a garantia de acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um.

2.4 COMUNICAÇÃO

Visando estabelecer a compreensão fundamental sobre o objetivo do trabalho de verificar como a gestão da informação pode auxiliar na comunicação interna de uma organização, a seguir nesta seção é abordado o tema da comunicação e seus desdobramentos conforme os autores da área.

Na teoria matemática da comunicação, podemos entender que um sistema de comunicação pode ser composto de cinco elementos: fonte de informação, transmissor, sinal, receptor e destino. Para melhor compreensão, a seguir apresenta-se um diagrama na figura três (3) de acordo com Shannon e Weaver, 1975:

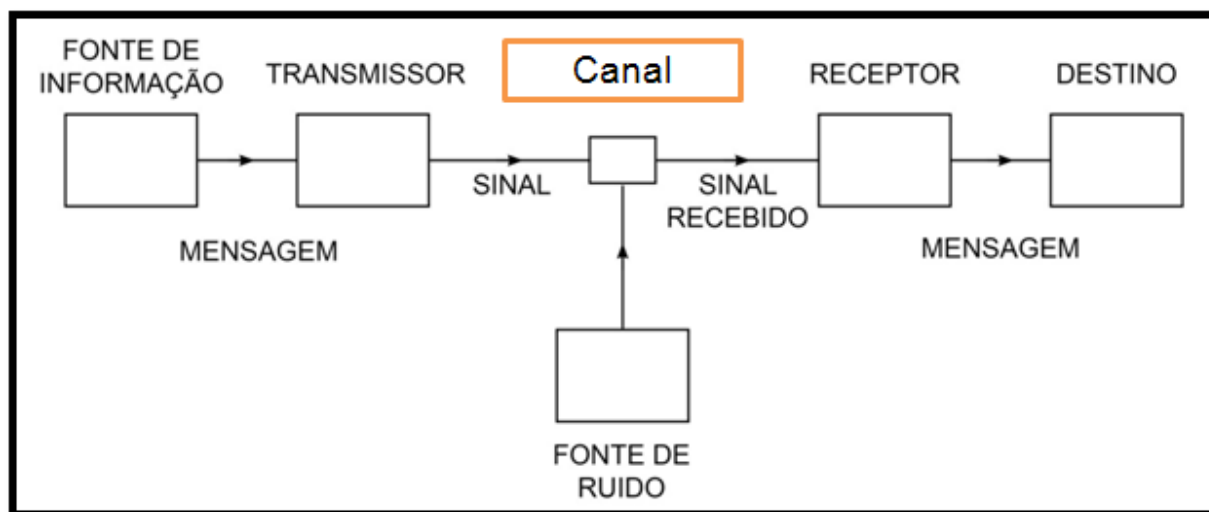


FIGURA 3: DIAGRAMA ESQUEMÁTICO DE UM SISTEMA GERAL DE COMUNICAÇÃO
 Fonte: Adaptado pela autora de Shannon e Weaver (1975).

A figura três (3) demonstra os elementos pertencentes ao sistema. De acordo com Shannon e Weaver (1975) podemos entender:

1. **Fonte de informação:** produz a mensagem que deve ser comunicada ao receptor. A mensagem pode ser de vários tipos conforme dentre elas: uma seqüência de letras, palavra falada, gravuras, música etc.
2. **Transmissor:** é responsável por transformar a mensagem em um sinal por meio de um canal de comunicação, entre o transmissor e o receptor.
3. **Canal:** é o meio utilizado para enviar o sinal do transmissor ao receptor.
4. **Receptor:** é o responsável por executar uma operação reversa a do transmissor, reconstruindo a mensagem a partir do sinal recebido e enviando a mensagem ao seu destino.
5. **Destino:** é a pessoa ou coisa, a quem se destina a mensagem transmitida.

Para uma melhor compreensão, a seguir na figura quatro (4) é representado o diagrama esquemático de um sistema geral de comunicação por meio de exemplos:

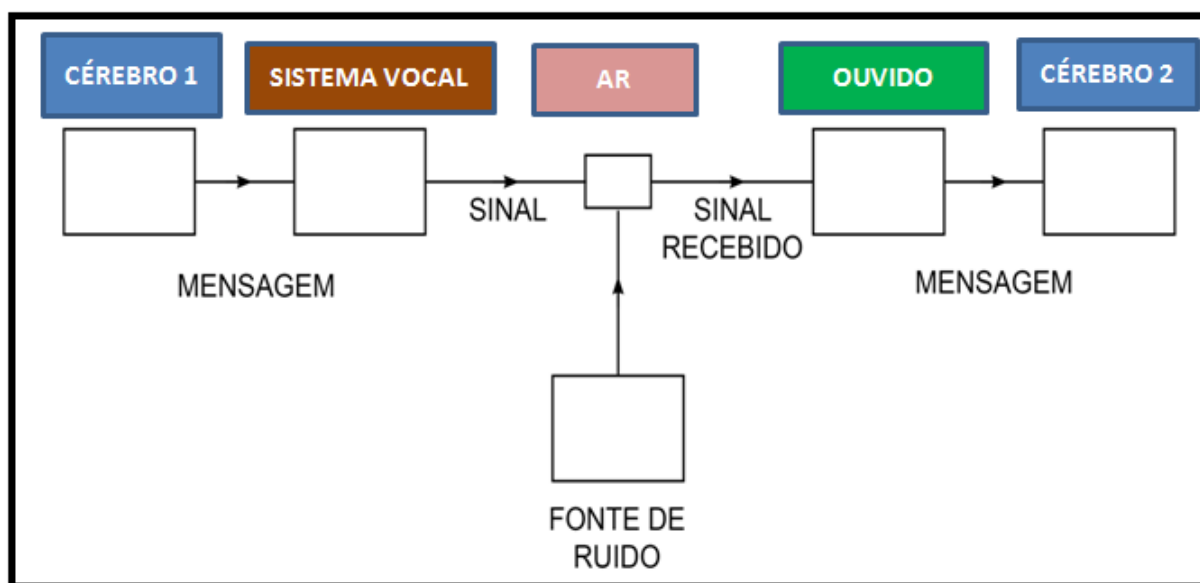


FIGURA 4: DIAGRAMA ESQUEMÁTICO DE UM SISTEMA DE COMUNICAÇÃO

Fonte: Adaptado pela autora de Shannon e Weaver (1975).

Analisando a figura quatro (4) podemos entender que, quando duas pessoas estão falando, o cérebro um (1) representa a fonte de informação e o cérebro dois (2) o receptor. O transmissor da mensagem em uma conversa será o sistema vocal, que utiliza o canal (ar) para transmitir a mensagem ao ouvido que neste caso será o receptor.

Em meio ao processo de comunicação, o elemento fonte de ruído representa as distorções ou deformações que a mensagem pode sofrer impostas ao sinal transmitido. Essas deformações, as quais, a mensagem está sujeita a inferência, podem ser chamadas de ruídos².

Um dos processos mais importantes na comunicação se dá justamente no tocante as relações sociais. Quando um emissor envia uma mensagem para o receptor, esta pode sofrer ruídos ou barreiras, na transmissão e sua interpretação pode ser afetada, assim como a forma como é transmitida pode influenciar e coagir os participantes do processo.

De acordo com Chiavenato (2001, p.165):

² Segundo Marchiori (1995, p.59) “O ruído consiste nas interferências estranhas à mensagem, produzindo uma comunicação menos eficaz”.

(...) A comunicação, de acordo com a teoria das relações humanas, é a troca de informações entre indivíduos; significa tornar comum uma mensagem ou informação; constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social(...).

A Teoria das Relações Humanas, ou Escola das Relações Humanas, pode ser entendida como um conjunto de teorias administrativas que ganharam força com a Grande Depressão³ em 1929. As idéias trazidas pela teoria acarretaram uma nova perspectiva para a recuperação das empresas, por meio de uma maior participação dos funcionários na tomada de decisão. Começando a tratá-los de forma mais humana e menos mecanicista. Desta forma, a comunicação significa troca de informações entre o emissor da mensagem até o receptor.

Para concluir Le Coadic, (1996), propõe que “a comunicação é, portanto, o processo intermediário que permite a troca de informações entre as pessoas” (LE COADIC, 1996, p. 13). Intermediário porque não se conclui na simples emissão da mensagem, e sim se configura como um processo contínuo, regular de troca de informações.

Para Medeiros (2006) a comunicação pode ser entendida como um processo de troca de informações interligada com a organização, sendo a mesma composta de pessoas definida pelos seus papéis.

Este relação da comunicação com a organização se configura no principal tema para esta pesquisa, por meio da análise da comunicação interna da empresa do estudo de caso. Apresenta-se na seção a seguir o referencial acerca da comunicação no contexto organizacional, como apresentado anteriormente por Medeiros (2006).

³ A Grande Depressão, também chamada por Crise de 1929, foi uma grande depressão econômica que teve início em 1929, e que persistiu ao longo da década de 1930, terminando apenas com a Segunda Guerra Mundial. A Grande Depressão é considerada o pior e o mais longo período de recessão econômica do século XX. Este período de depressão econômica causou altas taxas de desemprego, quedas drásticas do produto interno bruto de diversos países, bem como quedas drásticas na produção industrial, preços de ações, e em praticamente todo indicador de atividade econômica, em diversos países no mundo. GRANDE DEPRESSÃO. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2010.

2.4.1 Comunicação no Contexto Organizacional

A comunicação nas organizações é de suma importância para garantir a sua sobrevivência e a sua perspectiva de sucesso. Abordada por Lee O. Thayer *apud* Kunsch (2003, p. 69) „É a comunicação que ocorre dentro (da organização) e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que (a) definem e determinam as condições de sua existência e a direção do seu movimento”.

Considerando o descrito acima a comunicação organizacional esta relacionada ao processo de comunicação da teoria da comunicação, como sendo um processo relacional entre indivíduos, e organização e indivíduos.

A comunicação organizacional, na análise de Goldhaber (1991), envolve o ato de enviar e receber informações gerando um fluxo informacional, sendo considerada como “fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes” (GOLDHABER, 1991, p.23). O autor preconiza que, a informação percebida pelo receptor é denominada mensagem, neste caso, a rede de relações pode ser entendida pela relação entre a organização e os indivíduos.

Segundo Champion (1985, p.164)

(...) Sem comunicação não pode haver organização e daí, nenhuma atividade de grupo, porque a comunicação é o único processo pelo qual as pessoas se vinculam em conjunto como um grupo de trabalho (...)

Ou seja, trata-se de um processo de interação e participação social de pessoas, unidades e organizações.

Aprofundando mais o conceito, Hampton (1992, p.249) sugere que a comunicação é a “corrente sanguínea” da organização, pois supre todos os departamentos, pessoas e unidades organizacionais com as informações necessárias para seu desenvolvimento. Ou seja, é de vital importância para a sobrevivência da organização assim como participa ativamente dos processos de tomada de decisão.

O conceito de Comunicação organizacional para Kunsch (2003) aborda que a comunicação pode ser composta por quatro modalidades, como:

(...) fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se liga, a Comunicação Organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a Comunicação Institucional, a Comunicação Mercadológica, a Comunicação Interna e Comunicação Administrativa. (KUNSCH, 2003 p.150)

Para a autora, a comunicação organizacional pode ser dividida em: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa. Para uma melhor interpretação do conceito apresenta-se a seguir a figura cinco (5):

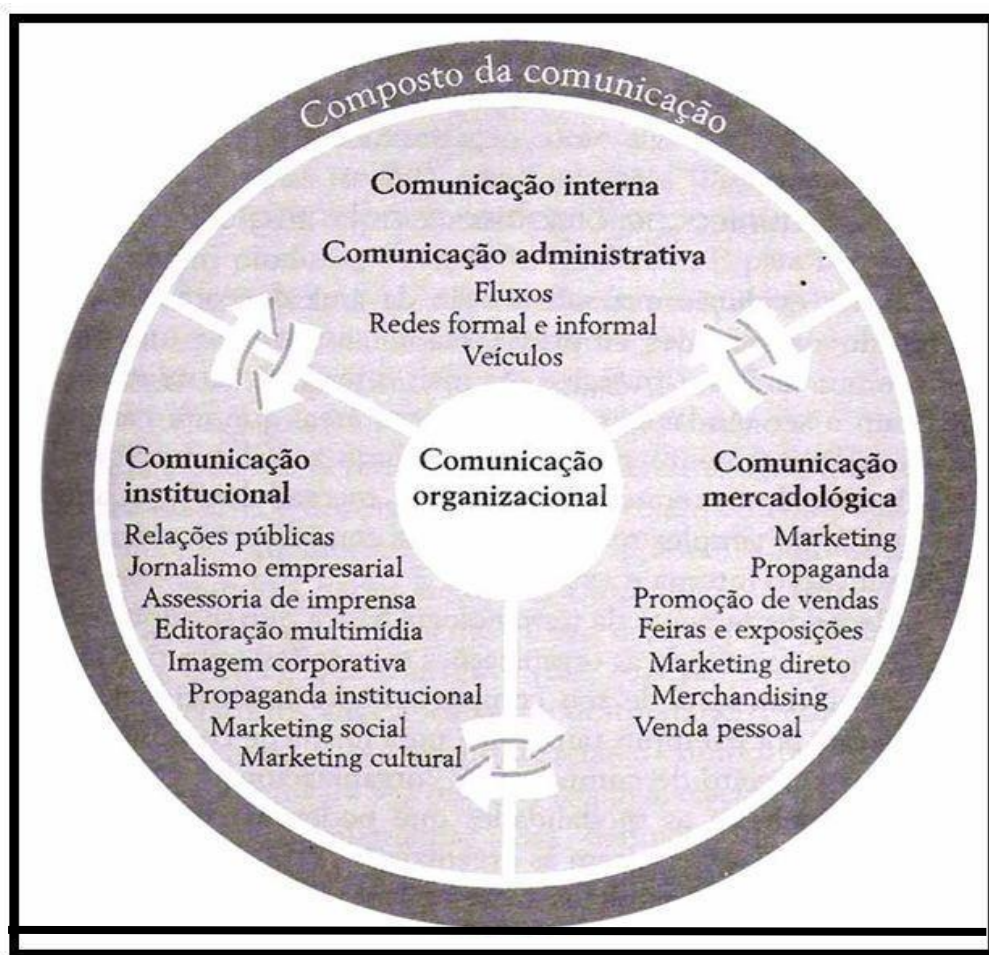


FIGURA 5: COMPOSTO DA COMUNICAÇÃO

Fonte: Medeiros (2006) *apud* Kunsch (2003)

De acordo com a figura, a comunicação administrativa "é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que

permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxo e redes” (KUNSCH, 2003, p.152).

A comunicação mercadológica, segundo Kunsch (2003, p.162), “é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Está vinculada diretamente ao marketing de negócios”. Já a comunicação institucional, Kunsch (2003, p.164) afirma que “é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”.

A comunicação interna pode ser entendida como “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados” (KUNSCH, 2003, p.154).

Pode-se entender que a comunicação organizacional é um conjunto de várias maneiras de comunicações relacionadas ao ambiente interno e externo de uma organização. A comunicação pode ser eficaz tanto para o ambiente interno, como coloca a autora quando divide a comunicação interna e a administrativa, como também para o ambiente externo (comunicação mercadológica e institucional). O importante é comunicar, manter seus públicos interno e externo bem informado.

Litterer (1977, p.82) afirma que:

(...) as comunicações são tão essenciais para a organização que, se pudéssemos identificar todos os canais que transmitem informação e os meios pelos quais a informação influencia o comportamento da organização, estaríamos mais próximos de compreender a organização em si.

Foi possível observar que organização é muito mais que apenas uma instituição com pessoas e informações, que exigem comunicação para sobreviver. E por meio desta comunicação, que não para nunca, que a organização consegue manter-se ativa e eficiente.

2.4.2 Comunicação Interna

A comunicação interna como já abordada anteriormente refere-se à comunicação estabelecida internamente a organização, por meio dos funcionários, visando informar e integrar os principais objetivos da organização.

Kunsch (2003) afirma que a comunicação interna é “uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos colaboradores e da empresa, através do estímulo do diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”.

Para Medeiros (2006), a comunicação interna nas organizações pode ser entendida como um esforço de comunicação para se estabelecer canais, dentre eles, boletins, relatórios, cartas ou manuais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da alta administração com os demais funcionários. Ainda diz que a comunicação deve-se estabelecer nos dois sentidos, ascendente e descendente, em duplo sentido, para que os funcionários possam também repassar informações importantes para seus superiores.

Torquato (2002, p. 54 e 55), afirma que a comunicação interna pode:

(...) contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.

Pode-se observar que uma comunicação interna eficiente propicia a organização um crescimento considerado, uma vez que cada funcionário é um participante que possui desejos, aspirações e idéias. E a troca de informação e comunicação pode estabelecer um canal de informação e conhecimentos anteriormente desconhecido pela organização.

A comunicação interna deve estar ligada a todas as formas de comunicação da organização, e deve ser estabelecida entre todos os funcionários da organização. Conforme Medeiros (2006), a comunicação deve estar estabelecida nos dois sentidos de fluxos, ascendente e descendente, auxiliando a comunicação entre todos os setores e possibilitando a troca de informações.

A criação de alternativas para que os fluxos de comunicação de uma organização trabalhem em conjunto, possibilitando diminuir as barreiras e ruídos

comunicacionais se configuram no maior objetivo da comunicação interna. (KUNSCH, 2003).

Para Kunsch (2003), os fluxos determinantes de um ambiente organizacional são: os descendentes (cúpula / subalterno); os ascendentes (subalternos / cúpula), o fluxo horizontal (entre pares – pessoas com posições hierárquicas equivalentes); os transversais (diferentes áreas e pessoas passam a interagir) e por fim o fluxo circular (que abarca todos os níveis sem se ajustar a direções tradicionais e têm conteúdo mais amplo).

Os fluxos descendentes são os que partem da alta gerência para os funcionários, geralmente contendo normas, filosofia e cultura organizacional.

Os fluxos ascendentes são os que partem dos funcionários para a gerência, diretores/ou funcionário do alto escalão da empresa, geralmente são sugestões, críticas (por meio de por ex: caixa de sugestões).

Os fluxos horizontais são os que prevalecem entre os funcionários hierarquicamente iguais, da mesma unidade, setor que possibilitem uma socialização de informações.

Para Kunsch (2003) estes três fluxos comunicacionais são os mais utilizados e mais importantes para a organização.

Nesta seção pôde-se entender que a comunicação interna é um tipo de comunicação voltada para o público interno a organização. Para que por meio dela se possibilite a troca de informações, o crescimento da empresa, o sentimento de pertencimento a organização, estimulando a criação, o envolvimento e a melhora do ambiente de trabalho.

A seguir serão apresentados, brevemente, a diferença entre comunicação formal e comunicação informal no contexto organizacional.

2.4.3 Comunicação Formal

A comunicação formal é a comunicação dirigida por meio dos canais de comunicação formais existentes na empresa, e é derivada da alta administração. A

mensagem é transmitida e recebida dentro dos canais formalmente situados pela empresa na sua estrutura organizacional.

Kunsch (2003) pondera que a formalidade da comunicação pode ser derivada da estrutura normativa da organização e, por meio de veículos estabelecidos pela instituição como: os impressos, os visuais, os auditivos, os eletrônicos, os telemáticos, entre outros.

2.4.4 Comunicação Informal

A comunicação informal é aquela que está fora da formalidade de comunicação da organização. Ela não está vinculada a nenhum canal específico de comunicação e pode veicular mensagens que necessariamente não estejam ligadas a organização.

Para tanto, Kunsch (2003) afirma que esta prática se dá nas relações sociais intra- organizacionais e provém da busca das pessoas por informações organizacionais para a realização de tarefas e para questões relacionadas à vida pessoal do funcionário.

Goldhaber (1991) informa que as relações de informalidades podem ser geradas pelo relacionamento dos colaboradores da organização por outros motivos ou assuntos paralelos ao trabalho.

Ainda que se reconheça a existência dos dois tipos de comunicações, esta pesquisa dirigirá exclusivamente ao enfoque formal da comunicação interna.

2.4.5 Barreiras e Ruídos Comunicacionais

A comunicação organizacional e a comunicação interna podem sofrer barreiras que atrapalham o fluxo de informação entre todos os funcionários da organização.

Para Kunsch (2003):

(...) Barreiras são problemas que interferem na comunicação e a dificultam. São “ruídos” que prejudicam a eficácia comunicativa (Kunsch, 2003, p.74)

Nesta conjunção, Gil (1994, p. 34) afirma que ruído é “qualquer fonte de erro, distúrbio ou deformação da fidelidade na comunicação de uma mensagem, seja ela sonora, visual, escrita etc.”. Como já colocado anteriormente no trabalho, segundo Marchiori (1995, p.59) “O ruído consiste nas interferências estranhas à mensagem, produzindo uma comunicação menos eficaz.

A figura seis (6) a seguir apresenta uma demonstração de ruído:

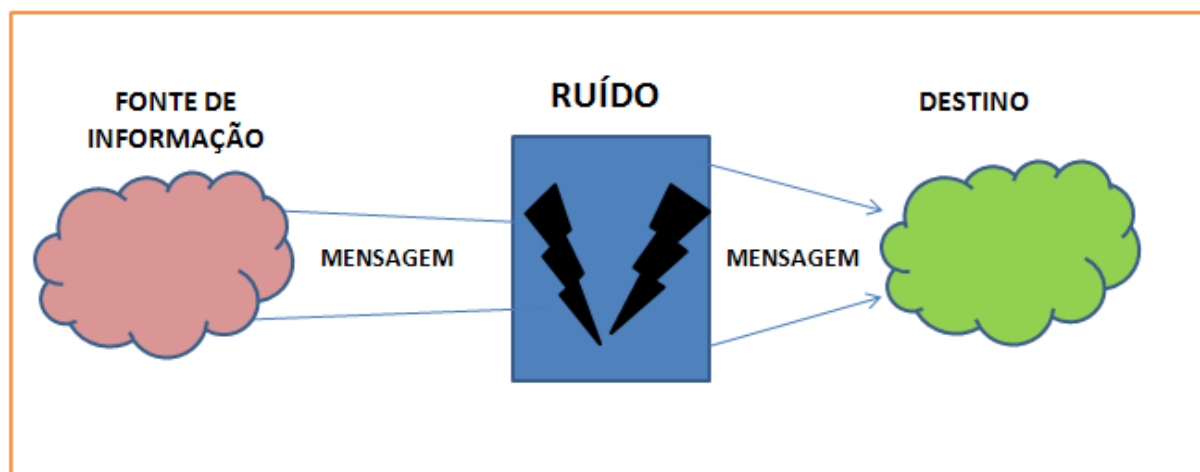


FIGURA 6: RUÍDOS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Fonte: A autora.

De acordo com o exposto, é possível afirmar que os ruídos na comunicação organizacional são barreiras que impedem que uma comunicação seja realizada com eficiência. As barreiras prejudicam a compreensão de informações, que muitas vezes são danificadas pela falta de precisão, filtro, orientação etc. A mensagem tende a interpretação de cada indivíduo, podendo lidar com diferentes visões e pontos de vista.

As principais barreiras comunicacionais de acordo com Kunsch (2003 p. 74) podem ser divididas de acordo com as suas naturezas em: mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica.

1. **Barreiras mecânicas ou físicas:** nestas barreiras a comunicação é dificultada por fatores físicos. Ex: aparelhos, equipamentos inadequados, chiados e até porta fechada.
2. **Barreiras fisiológicas:** são barreiras de desordem ou deficiências genéticas como, por exemplo: problemas de surdez, fala e gagueira.
3. **Barreiras Semânticas:** uso de linguagem não comum. Ex: jargões, símbolos ou códigos que não pertencem à cultura organizacional.
4. **Barreiras psicológicas:** preconceitos e estereótipos, discernimentos equivocados.

No âmbito organizacional, Kunsch (2003 p. 75) preconiza a existência de quatro classes de barreiras: pessoais, administrativas/burocráticas, o excesso e sobrecarga de informações e informações incompletas ou parciais.

1. **Barreiras pessoais:** são as interpretações sociais na organização. Cada indivíduo possui seu valor, sua crença, seu ponto de vista. A forma como cada indivíduo se comporta em certos contextos, caracteriza uma barreira pessoal.
2. **Barreiras administrativas/burocráticas:** são como as organizações processam e lidam com suas informações. Ex: posição hierárquica, status, controle de informações etc.
3. **Excesso de informações:** A sobrecarga de informações nas organizações interfere consideravelmente na percepção dos empregados, saturando-os e confundindo o público acerca de informações úteis. Relatórios, papelada, reuniões, *e-mails* em grande quantidade, acaba confundindo mais o empregado em vez de propiciar uma comunicação eficaz.
4. **Informações incompletas ou parciais:** são aquelas que se apresentam de forma fragmentadas, distorcidas, ambíguas ou sujeitas a diferentes interpretações.

Pode-se perceber que as barreiras comunicacionais prejudicam a boa comunicação. Sejam elas mecânicas, semânticas, em excesso ou falta de informações, são situações que deve ser evitadas na comunicação.

A melhoria do processo de comunicação de uma organização esta diretamente relacionada com a diminuição de barreiras e ruídos. A busca por uma comunicação mais consensual deve partir do alto escalão para as bases e permear a organização por meio de esforços coletivos, na busca de melhores canais e meios comunicacionais.

Torquato (1986) enfatiza em sua obra que o grande fluxo de informações na comunicação descendente acaba por inibir os canais de comunicação, que em vez de se expressarem diretamente, correm lateralmente criando e aumentando as redes informais. Principalmente em momentos de crise, estas redes acabam absorvendo uma quantidade enorme de informação, alterando, por exemplo: comportamentos normativos.

As tendências dos funcionários em desenvolverem comunicações interpessoais garantem o aumento do foco nas redes informais. Uma vez que diariamente são sobrecarregados de informações descendentes e não possuem um fluxo de comunicação ascendente, a busca pela comunicação horizontal aumenta. Este tipo de comunicação não inibe o funcionário como uma comunicação de um superior por exemplo. A falta de uma boa comunicação ascendente também contribui. Muitos empregados não estão motivados o suficiente para criticarem processos ineficientes ou repassar informações negativas. Assim como coloca Torquato (1986) “a maioria dos subordinados aprendeu que o importante é dizer ao superior apenas aquilo que ele pretende ouvir.”

Neste tópico pode-se ressaltar que os ruídos comunicacionais são aqueles que de alguma maneira deformam ou distorcem a mensagem (informação). Estas barreiras podem se apresentar de formas físicas (equipamentos), fisiológicas (surdez), semânticas (jargões) ou psicológicas (preconceitos). Podem ser considerados ruídos ou barreiras a comunicação, a forma como cada indivíduo interpreta uma informação com base em seus valores, como as organizações processam suas informações, assim como a sobrecarga, ou a falta de informações.

A seguir serão apresentados meios de comunicação que, se utilizados de maneira eficaz, podem representar uma forma de diminuição de ruídos e barreiras na comunicação de uma organização.

2.4.6 Canais de Comunicação Interna

Os canais de comunicação interna são como a organização estabelece sua relação de comunicação com os funcionários. Na maioria dos casos utiliza-se de: murais ou quadros de avisos, revistas, memorandos, *newsletters*, *e-mails*, contato pessoal, reuniões dentre outras.

Segundo Torquato (1986) existem dois tipos de canais de comunicação interna: canais formais e canais informais.

Canais formais são os canais oficiais da organização, por onde se movimentam a comunicação descendente e ascendente. Ex: relatórios, normais, portarias etc.

Já os canais informais são as livres manifestações dos funcionários não controladas pela administração. São muito ágeis e se proliferam instantaneamente. Ex: rede de boatos, “rádio corredor” etc.

Para que se possa realizar a comunicação interna dentro de uma organização, é necessário que se utilizem ferramentas que auxiliem este processo. Os autores apresentam diferentes ferramentas, que englobam basicamente quatro segmentos: oral, escrita, auxiliar e aproximativa (FRANÇA, 1999).

O autor caracteriza o segmento oral, como uma ferramenta ágil e eficaz de se transmitir uma informação. Mas pondera que se deve prestar atenção especial ao público-alvo. Como exemplos têm a conversa face a face, reuniões, telefonemas, rádio interna e eventos. A escrita pode ser dirigida por memorando, cartas, murais ou publicações internas. Que chegam aos indivíduos de maneira palpável e de forma escrita.

As ferramentas utilizadas para a comunicação dirigida auxiliar, são aquelas que utilizam todos os tipos de materiais virtuais. Podemos citar a intranet, reuniões

em videoconferência, *newsletters*⁴, emails etc. Já a comunicação dirigida proximitativa pode ser entendida como as que "permitem qualquer aproximação física entre os públicos e a instituição" (FRANÇA, 1999, p. 74), por exemplo: reuniões, visitas, treinamentos, entrevistas etc.

Compreende-se através desta divisão, que a escolha da ferramenta ou meio de comunicação interna de uma organização é muito importante. Escolher a ferramenta mais compatível com o ramo de negócio da empresa, ou que se apresente mais efetiva para a organização, garante que a comunicação seja mais eficaz e melhor aplicada por todos os envolvidos no processo.

Torquato (2002) aponta como principais canais de comunicação interna os jornais, revistas, murais, boletins, programas de rádio e TV e enfatiza que as escolhas dos melhores canais devem estar diretamente relacionada com o porte da organização e tipos de público. A figura sete (7) a seguir mostra os principais canais de comunicação e seus possíveis problemas comuns, de acordo com o autor:

⁴ **Boletim informativo** (*newsletter* em inglês) é um tipo de publicação de distribuição regular a assinantes e que aborda geralmente um determinado assunto. Generalizam-se cada vez mais os boletins informativos distribuídos como mensagem eletrônica que o usuário pode receber via Internet após efetuar um cadastramento em algum *site*. BOLETIM INFORMATIVO. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2010. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Boletim_informativo&oldid=22190243>. Acesso em: 2 nov. 2010.

Canais de comunicação internos	Problemas mais comuns
Jornais e revistas	<ul style="list-style-type: none"> → Temas muito descendentes. → Linguagem imprópria fria. → Visual inadequado. → Retrato pouco convincente da instituição.
Boletins/folhetos/memorandos/comunicados	<ul style="list-style-type: none"> → Muito normativos. → Pouco envolventes. → Pouco explicativos. → Incompletos.
Quadros de avisos/murais	<ul style="list-style-type: none"> → Pouco atraentes. → Acesso precário. → Inatuais.
Reuniões grupais/encontros	<ul style="list-style-type: none"> → Cansativas e longas. → Falta de clareza e de objetivos. → Exposições fracas. → Pouca motivação.
Conversas individuais com funcionários	<ul style="list-style-type: none"> → Poder normativo e coercitivo são maiores que o poder expressivo. → Pouca empatia. → Falta de credibilidade.
Programas de “portas abertas”, caixas de sugestões, fluxo ascendente	<ul style="list-style-type: none"> → Receio do poder coercitivo. → Incredibilidade. → Indefinições sobre resultados das sugestões (<i>feedback</i> fraco). → Pressão do grupo de referência. → Pressão do macroambiente.
Programas de promoção profissional	<ul style="list-style-type: none"> → Promoção de determinadas categorias funcionais ou distinções salariais que geram insatisfações internas.

FIGURA 7: CANAIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E SEUS PROBLEMAS
 Fonte: Torquato (2002) *apud* Medeiros (2006)

Corroborando com o Torquato quanto aos principais meios de comunicação utilizados pelas organizações, no Brasil segundo dados da pesquisa realizada em 2007 pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, a ABERJE, o jornal impresso é apontado por 26,6% dos entrevistados como o principal veículo de comunicação interna disponível em sua empresa. Seguindo por intranet, revista, jornal mural, *e-mails*, boletim, *newsletters*, comunicação face a face, vídeo, jornal e outros.

Ao que se refere a outros veículos também disponibilizados aos funcionários pelas organizações, 87,2% apontam a intranet, 83,5% o jornal mural, 50,6% a

comunicação face a face, 47,6% a revista, 47% apontam *newsletters* dentre outros conforme a figura a seguir:

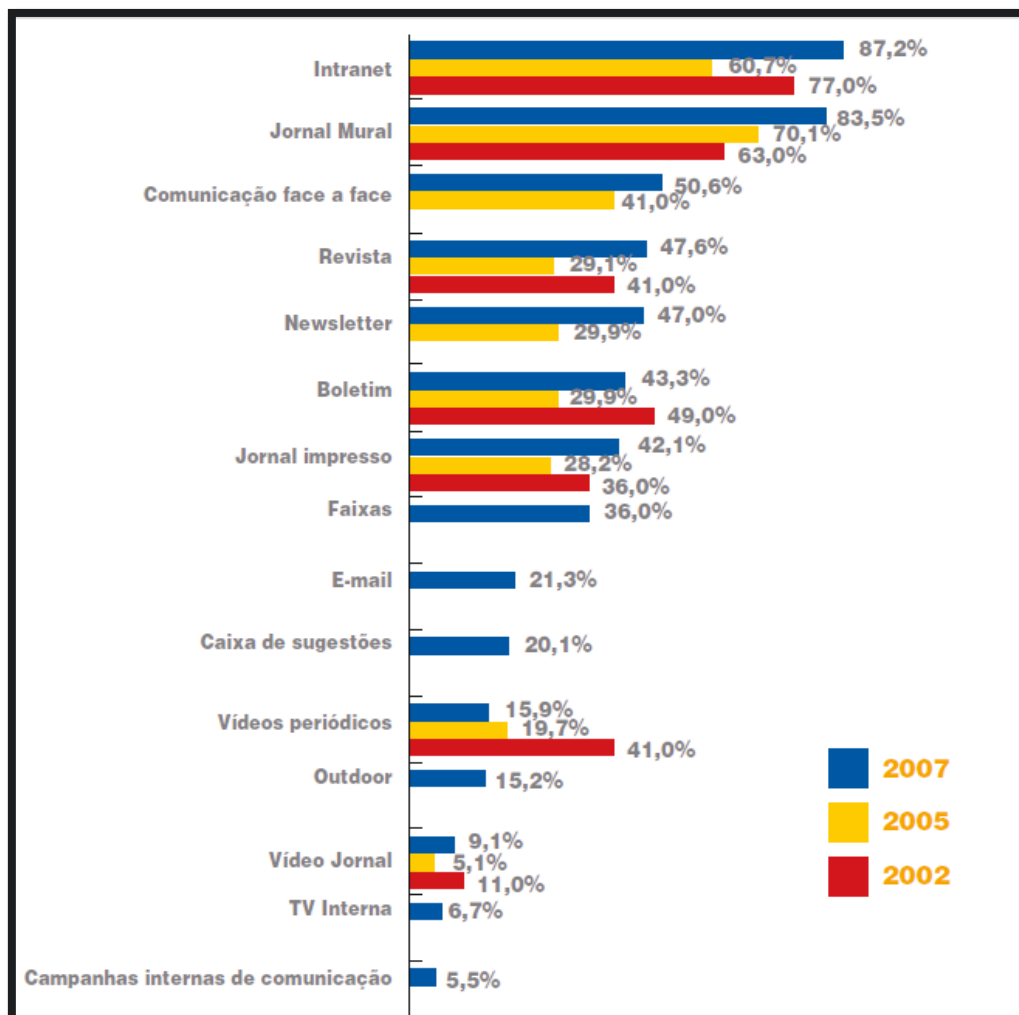


FIGURA 8: VEÍCULOS DISPONÍVEIS AOS FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA
 Fonte: Nassar e Figueiredo (2007) ABERJE

Os dados advertem que as empresas ainda continuam utilizando meios clássicos como jornais e revistas, mas os meios eletrônicos, como intranet, *e-mails* e vídeos, já estão aparecendo com grande importância.

Dessa forma, concluem-se que por meio da utilização de vários canais de comunicação diferentes, sejam eles formais ou informais, as organizações podem atender suas demandas de informação e com a escolha da melhor estratégia de comunicação alcançar seu público interno. (FALSIONI, 2009).

Segundo pesquisa realizada em Portugal, pelo BCSD, através do projeto chamado YMT, que pesquisou mais de 89 organizações sobre, “boas práticas de comunicação interna em matéria de desenvolvimento sustentável”, as comunicações em suporte escrito, são as mais utilizadas nas organizações. A figura 11 a seguir ilustra bem os resultados da pesquisa:

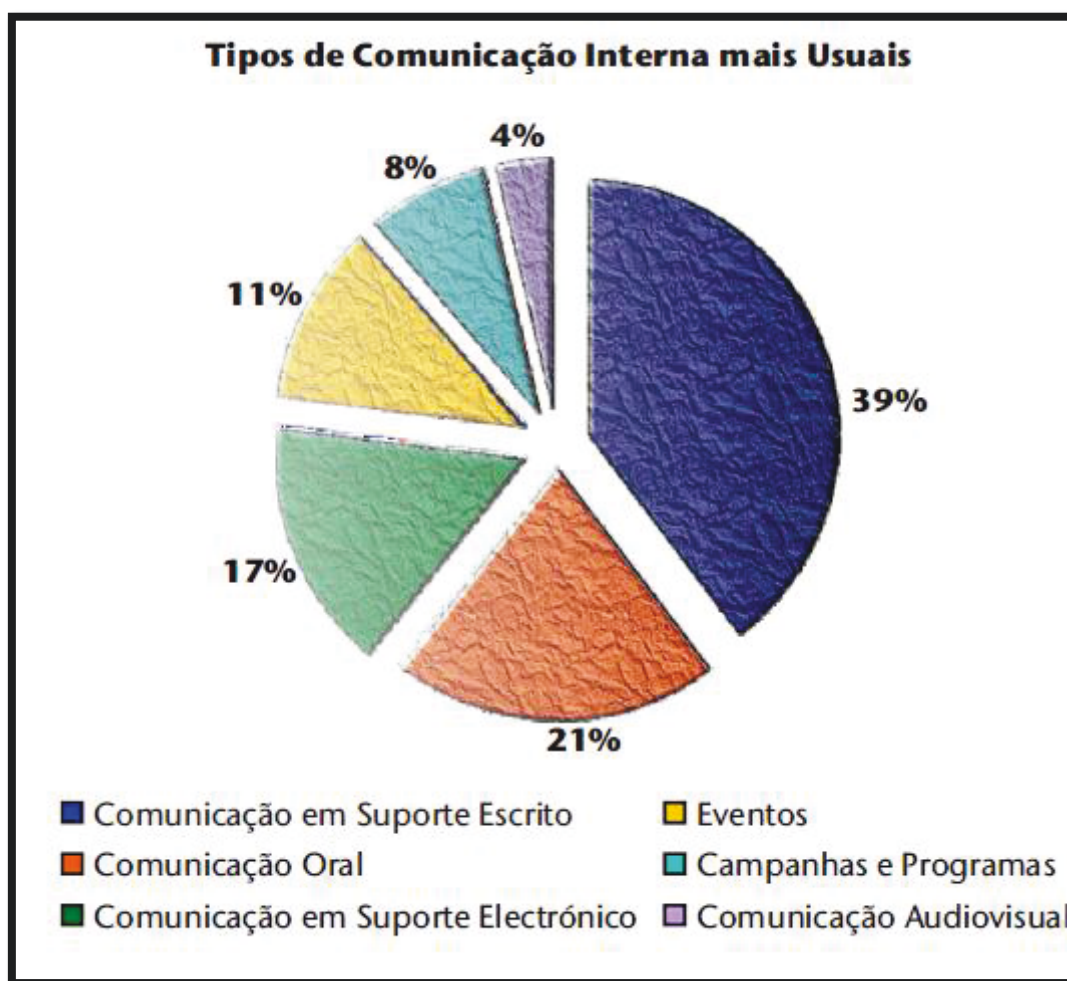


FIGURA 9 – TIPOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA MAIS USUAIS
FONTE: BSCD

Instiga-se observar que 39% dos meios utilizados de comunicação interna nas organizações são por meio de suporte escrito. Por exemplo: publicações para colaboradores, memorandos e relatórios. Contudo, 21% da comunicação é dirigida de forma oral, representadas por: reuniões, apresentações formais, conversas face a face, telefone etc. A comunicação por meio do suporte eletrônico representa 17%, e pode ser observada por: intranet, *e-mails*, *newsletters* e jornais virtuais. O suporte

audiovisual ainda não aparece com grande relevância, mesmo com o grande investimento em tecnologias e sistemas pelas empresas.

Segundo o projeto YMT as vantagens da comunicação por meio do suporte escrito podem ser interpretadas pela facilidade de acessibilidade e uniformidade das informações. Já a comunicação oral possui a vantagem da proximidade e permite retorno imediato do interlocutor. A comunicação eletrônica, segunda a pesquisa, é a que possui mais vantagens, como por exemplo: uniformidade da mensagem, facilita a difusão da mensagem e permite retorno imediato pelo interlocutor.

Como principais ferramentas ou meios de comunicação interna existem de acordo com os autores: Fortes (2003) e Kunsch (2003), podemos destacar:

1. Veículos orais: Conversas, reuniões e telefones.

1.1 Conversas: no veículo conversa, a comunicação da mensagem está de acordo com a interpretação da pessoa que recebe. Possibilita a troca de informações.

1.2 Reuniões: modelo de participação programada, possibilita a interação entre grupos de pessoas para o alcance dos resultados organizacionais. As reuniões podem ter os objetivos de coletar, disseminar, e trocar e dialogar informações.

1.3 Telefones: meio de comunicação indispensável, tanto para o público interno como para o público externo.

2. Veículos escritos: cartas, circulares, boletins, quadros de aviso, manuais, revistas, jornais, cartaz e encarte.

2.1. Cartas: meio de comunicação importante para as relações interpessoais. Pode ser usado como carta de boas vindas, aniversários ou datas comemorativas.

2.2. Circulares: Comunicar de forma padronizada todos os públicos da organização. Exemplos: normas técnicas ou informes de rendimento, lucratividade.

2.3. Quadro de aviso: Para comunicações rápidas e curtas. Exemplos: convênios, eventos promocionais e comemorações. Devem ser colocados em lugares de grande movimentação de funcionários para constante observação.

- 2.4. Boletins: possuem conteúdos mais direcionados, para disseminação de informações, principalmente técnicas.
- 2.5. Manuais: compartilham informações acerca normas, regras ou procedimentos da organização. Ex: manual de identidade visual ou manual de instruções.
- 2.6. Relatórios: meio de comunicação para o público interno e externo da organização. Geralmente, apresenta resultados e balancetes, ilustrados por gráficos e figuras. Ex: Balanço Social.
- 2.7. Jornais: Um dos meios mais utilizados. Veiculação de notícias interessantes, periodicamente.
- 2.8. Revistas: semelhante ao jornal, com mais matérias ou notícias com mais profundidade e mais ilustrações.
- 2.9. Cartaz: serve para veiculação de mensagens internas. Ex: prevenção de acidentes ou gripe H1N1.

3. Veículos eletrônico-virtuais: intranet, correio eletrônico e videoconferência.

- 3.1. Intranet: canal de comunicação da organização com seu público interno. Segundo Sanches (2006) apud Villafañe (1999, p.308), a intranet “é uma rede corporativa de informação com as mesmas propriedades que a internet. O objetivo da *intranet* é integrar as pessoas, os processos e as informações de uma empresa”. Portanto podemos dizer que este canal de comunicação possui proporciona um grande fluxo de informações.
- 3.2. Correio eletrônico: comunicações simples, rápidas, flexíveis, de rápida resposta do interlocutor e da praticidade.
- 3.3. Videoconferência: Reunião de pessoas que estão localizadas em locais diferentes, por meio de um equipamento e softwares. Possui a vantagem da economia de tempo e de recursos para a organização.

Nesta seção foi possível observar os diferentes canais ou meios de comunicação interna. As organizações que souberem empregar meios de comunicação adequadamente serão mais competitivas e trabalharão melhor com suas informações e conhecimento. Uma comunicação eficaz possibilita funcionários

mais integrados e participativos, garantindo melhoria de processos e descobertas de talentos.

Apresenta a seguir, um quadro de elaboração do referencial teórico a luz dos autores das áreas conforme os objetivos propostos do trabalho:

Itens a verificar	Categorias para análise	Referencial	Forma de coleta	Objetivo
Gestão da Informação	Organizações, Informação, Gestão da informação, Gestão do Conhecimento	CURY(2000), DAVENPORT (1998), CHOO(2003), VALENTIM (2004), ALVARENGA NETO (2008).	Livros, artigos, teses	Referenciar o conceito de Gestão da informação para organizações.
Comunicação	Comunicação, Comunicação organizacional, Comunicação formal, Comunicação informal, Comunicação Interna, Barreiras de Comunicação e Canais de Comunicação	SHANNON E WEAVER (1975), LE COADIC (1996), KUNSCH (2003)	Livros, artigos, teses	Apresentar o tema da comunicação, suas variações, tipos e processos.
Comunicação Interna	Canais/Meios de Comunicação Interna: jornais, <i>e-mail</i> , boletins, quadros de aviso, <i>newsletters</i> ...	KUNSCH (2003), TORQUATO (2002) e MEDEIROS (2006).	Livros, artigos, teses e pesquisas.	Conceitualização de Comunicação interna, Barreiras e Ferramentas de utilização.

QUADRO 2 – CONCEITOS E REFERENCIAL TEÓRICO

Fonte: A autora

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia de estudo escolhida para o desenvolvimento da pesquisa, caracterização do ambiente do estudo de caso e os procedimentos aplicados para atingir os objetivos propostos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa, de análise de como a gestão da informação pode auxiliar na comunicação interna de uma organização do ramo educacional, pode ser caracterizada, com base em seus objetivos, como uma pesquisa exploratória.

GIL, (2002 p. 41) afirma que estas pesquisas são bastante flexíveis e na maioria das vezes e sugerem formas de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Uma pesquisa de caráter exploratória pode ser entendida de acordo com Lakatos e Marconi, (2007) como investigações de pesquisa empírica acerca de uma questão ou problema que permitem uma grande variedade de procedimentos de coletas de dados para o estudo aprofundado de uma unidade, geralmente sem o emprego de técnicas de amostragem probabilísticas.

O procedimento adotado tem como base uma pesquisa bibliográfica, baseada em material já elaborado, para o levantamento do referencial teórico do trabalho. Pesquisa bibliográfica tem como finalidade o levantamento de material publicado do assunto possibilitando colocar o pesquisador em contato direto com o tema de estudo. (LAKATOS; MARCONI, 2007). Dentro os principais materiais consultados estão livros, publicações, periódicos e artigos. E posteriormente apresenta-se um estudo de caso específico de uma organização do ramo educacional.

Quanto à tipologia de pesquisa, o estudo de caso pode ser caracterizado pelo estudo de um único caso específico. Estudo de caso pode ser entendido de acordo com Yin, (2001) como:

(...) o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos (...)

Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) salientam que o estudo de caso é justificável por reunir informações numerosas e detalhadas de uma situação, auxiliando numa maior interpretação, conhecimento e proposição de soluções para o caso analisado.

Neste caso, como proposto, a pesquisa de caráter unitário, em questão o estudo de caso, melhor se adapta ao sugerido pelo objetivo do trabalho de se aprofundar na pesquisa de uma instituição, proporcionando uma visão maior do problema e possibilitando uma melhor interpretação dos dados obtidos. Não se espera generalizações estatísticas como resultado desta pesquisa.

3.2 AMBIENTE DE ESTUDO

O estudo de caso foi realizado na organização ABC Ltda⁵, localizada em Curitiba-PR, existente há mais de 45 anos no ramo educacional. Um dos mais completos grupos educacionais do país, ABC Ltda, conta com mais de dez unidades de ensino distribuídas apenas na cidade de Curitiba. A empresa tem como missão disponibilizar seu patrimônio intelectual em soluções educacionais, visando ao desenvolvimento pleno do cidadão.

Dentre os principais serviços oferecidos disponibiliza aos seus alunos o seu sistema de ensino, constituído de livros e apostilas didáticas além de uma série de recursos extras e inovações tecnológicas que auxiliam na formação desde o berçário até a pós-graduação.

⁵ ABC Ltda é uma empresa fictícia, foi reservado o direito de não divulgação do nome e marca da empresa pesquisada, por motivos de ser uma sociedade aberta, que não autoriza a divulgação de dados pesquisados internamente.

A organização em estudo foi escolhida por se tratar da empresa onde a autora da pesquisa é funcionária e por se tratar de uma unidade onde a preocupação com o processo de comunicação e fluxo de informações é intensamente valorizada. A sugestão de pesquisa nesta área se deu por parte da direção da organização, muito atenta a forma de vinculação da informação internamente a organização.

A delimitação do grupo estudado foi necessária para caracterizar um estudo de caso. A unidade escolhida para análise e discussão dos resultados da pesquisa foi a unidade que presta serviços de cursos pré-vestibulares, isso quer dizer, cursinhos preparatórios para a prova de vestibular de diversas universidades.

O universo da pesquisa é caracterizado por quarenta (40) funcionários divididos em: vinte e cinco (25) colaboradores do setor administrativo da organização e quinze (15) professores do setor pedagógico da empresa. Foram distribuídos quarenta (40) questionários e a amostra coletada para análise dos dados foi de: quinze (15) questionários devolvidos dos funcionários administrativos e oito (8) questionários devolvidos dos professores que compõem a equipe pedagógica da organização. Caracteriza uma representatividade de 57,5% do universo da pesquisa.

Esta unidade é responsável pelo atendimento de mais de 3 mil alunos anualmente. Disponibilizando além de todo capital intelectual da organização, também serviços de atendimento ao cliente, matrículas, tesouraria e ministrando aulas.

3.2.1 Coleta de Dados

Esta etapa da pesquisa caracteriza pela aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas para a coleta de dados. (LAKATOS; MARCONI, 2007).

A observação participante é uma das técnicas escolhidas para a coleta de dados desta pesquisa. Para Lakatos e Marconi (2007) a observação participante “consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se

incorpora ao grupo, confunde-se com ele. Fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste”.

A autora desta pesquisa pertence à organização do estudo de caso e está inserida na unidade a qual foi analisada as ferramentas de comunicação a luz da gestão da informação, e neste caso a observação pode ser apontada como natural, natural porque a autora pertence a comunidade pesquisada.

A principal técnica de realização de observação direta extensiva escolhida para este estudo é por meio do questionário. Gil (1995, p. 124) define questionário,

(...) Como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas e etc.
(...)

Questionário pode ser entendido como um instrumento de coleta de dados com perguntas abertas ou fechadas que devem ser respondidas sem a necessidade do entrevistador estar presente.

De acordo com Lakatos e Marconi (2007) as vantagens e desvantagens do questionário podem ser interpretadas pelo quadro a seguir:

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Economiza tempo	Percentagem pequena de retorno
Obtém grande número de dados	Perguntas sem respostas
Atinge mais pessoas	Indisponibilidade de ser aplicado a analfabetos
Abrange uma área maior	Impossibilidade de ajudar o informante
Economiza pessoal, treinamento	Dificuldade de compreensão
Obtém respostas mais rápidas e precisas	Devolução tardia prejudica calendário da pesquisa
Mais liberdade	Exige um universo mais homogêneo
Anonimato	Difícil controle e verificação
Maior segurança	
Mais tempo para responder	
Maior uniformidade	

QUADRO 3 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DO QUESTIONÁRIO

Fonte: Adaptado de Lakatos e Marconi (2007).

Quanto ao processo de elaboração, o questionário foi elaborado com perguntas fechadas ou alternativas fixas, que permitem que as respostas fossem mais objetivas, com perguntas de múltipla escolha e perguntas com mostruário. Esta de acordo com Lakatos e Marconi (2007) pode ser entendida como perguntas que já apresentam a resposta estruturada devendo o questionado escolher uma ou várias delas. Este tipo de pergunta foi utilizada principalmente na formulação de questões sobre quais meios de comunicação interna são utilizados na organização.

Para a realização desta etapa da pesquisa, foi elaborado um instrumento de coleta com sete (7) questões fechadas, divididas em três áreas: avaliar o processo de comunicação da organização atual, avaliar os meios de comunicação interna utilizados pela empresa e a visão do colaborador a respeito da importância da criação de um espaço físico que centralizasse o máximo de informações.

A seguir apresenta-se um quadro elaborado pela autora do trabalho, para a construção do questionário, com base nos objetivos estabelecidos pela pesquisa.

Objetivos do Trabalho	Instrumento de Pesquisa
Identificar na Literatura os principais processos de Gestão da Informação que auxiliem no processo da comunicação interna;	Literatura Pertinente
Identificar e avaliar as principais ferramentas utilizadas pela empresa para a comunicação interna;	Questionário - Questões nº 2 e 7.
Analisar quais as oportunidades e dificuldades na comunicação interna da empresa em estudo.	Questionário - Questões nº 1 e 5.

QUADRO 4 - OBJETIVOS UTILIZADOS PARA A CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA.

FONTE: A autora.

3.2.2 Revisão Bibliográfica

A revisão de literatura é um dos objetivos propostos neste trabalho. Para Lakatos e Marconi (2007) a revisão bibliográfica se configura na procura por fontes documentais ou bibliográficas que tornem desnecessárias a duplicação de esforços ou a não descoberta de idéias no trabalho. A pesquisa científica tem como base a

correlação de dados embasados teoricamente para fundamentação da interpretação do trabalho.

A pesquisa bibliográfica abordada foi neste trabalho foi realizada com o intuito de levantar assuntos pertinentes ao tema, tais como: Organizações, Gestão da Informação e Comunicação nas Organizações. Com base nesta temática, foram apresentados os conceitos, abordagens e pensamentos de autores próprios das áreas, com base em livros, artigos, teses, dissertações e pesquisas.

No primeiro capítulo foram apresentados os conceitos de Organizações e Informação para estabelecer a relação da organização com o objeto da pesquisa. Em seguida, a temática voltou-se para o esclarecimento do assunto sobre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, que percebem ao entendimento da área central do trabalho. A Educação obteve destaque, na seqüência por se tratar do ramo de negócio da organização do estudo de caso.

Por fim, estabeleceu-se a ligação da Comunicação ao contexto organizacional, por meio do foco na comunicação interna, suas relações, tipos, barreiras e meios de se trabalhar a comunicação nas organizações.

O objetivo desta etapa da pesquisa foi levantar os principais autores das áreas de conhecimento propostas, com a finalidade de analisar as melhores ferramentas e/ou meios de comunicação interna que auxiliem os processos da organização ABC Ltda.

Com base nisto, foi elaborado um quadro sinóptico representativo das definições utilizadas para a configuração do instrumento de pesquisa, conforme a seguir:

Termo	Definições Constitutivas	Definições operacionais	Instrumento de Pesquisa
Gestão da Informação	[...] um conjunto de atividades que visa: obter um diagnóstico das necessidades informacionais; mapear os fluxos formais de informação nos vários setores da organização; prospectar, coletar, filtrar, monitorar, disseminar informações de diferentes naturezas; e elaborar serviços e produtos informacionais, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades/tarefas cotidianas e o processo decisórios nesses ambientes (VALENTIM, 2004, p.1).	a) Identificação das necessidades e requisitos de informação, b) coleta de informação, c) classificação e armazenamento da informação, d) tratamento da informação, e) distribuição e disseminação da informação e f) análise e uso da informação.	Questões nº. 3,4 e 6 do questionário aplicado.
Comunicação	(...) fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se liga, a Comunicação Organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a Comunicação Institucional, a Comunicação Mercadológica, a Comunicação Interna e Comunicação Administrativa. (KUNSCH, 2003)	Comunicação Organizacional, comunicação interna, mercadológica, institucionais, administrativa.	Questões nº. 1 e 2 do questionário aplicado.
Comunicação Interna	"uma ferramenta estratégica para a compatibilização dos interesses dos colaboradores e da empresa, através do estímulo do diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis" (KUNSCH, 2003).	Implementar ferramentas de comunicação interna úteis a organização, que possibilitem troca de informações e uma comunicação eficaz.	Questões nº. 5 e 7 do questionário aplicado.

QUADRO 5 - DEFINIÇÕES UTILIZADAS PARA ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

FONTE: A autora.

3.2.3 Diagnóstico da empresa ABC Ltda.

Esta etapa da pesquisa teve como objetivo estabelecer um diagnóstico do cenário da comunicação interna da organização ABC Ltda.

Para se avaliar quais as principais ameaças e oportunidades da comunicação interna da organização quanto aos seus meios de comunicação, foi elaborado no questionário, que pode ser observado no Apêndice A, a pergunta cinco (5) onde se pode estabelecer uma relação dos meios quanto a sua eficácia para a organização.

3.2.4 Visualização das Informações

Para a tabulação e visualização dos dados obtidos com os questionários foi utilizado o programa MS Excel®. A seguir apresenta-se a discussão dos resultados obtidos com a análise dos dados coletados pelo questionário.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

A análise dos dados obtidos por meio da aplicação do questionário é detalhadamente apresentada a seguir. O objetivo desta pesquisa pautou-se em identificar e analisar as principais ferramentas ou meios de comunicação interna utilizadas pela empresa do estudo de caso e analisar como a gestão da informação pode auxiliar neste processo de comunicação organizacional interna.

Na apresentação dos resultados a seguir, foram consideradas as etapas da metodologia do trabalho, conforme a busca por seus objetivos específicos. Na primeira etapa será apresentada a análise dos dados conforme a análise dos meios utilizados pela organização para a realização do processo de comunicação interna e seqüencialmente será apresentada a análise dos dados quanto à eficácia da comunicação interna da organização em estudo.

4.1 UTILIZAÇÕES DE MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

A questão número sete (7) do questionário proposto como instrumento de coleta de dados para a pesquisa, foi sub-dividida em mais sete (7) questões que buscavam a análise dos meios de comunicação interna utilizados pelos funcionários da organização, por seus superiores, os meios de que são observados todos os dias, os que os colaboradores avaliavam como mais eficazes, os mais comuns e até quais meios eles gostariam de obter maiores informações.

Conforme isto, a primeira pergunta desta seção, questionava os entrevistados quanto aos meios e/ou ferramentas de comunicação interna da organização que seriam mais utilizados por eles na organização foco deste estudo de caso. Podem ser observados a seguir no gráfico, os meios mais utilizados pelos funcionários:

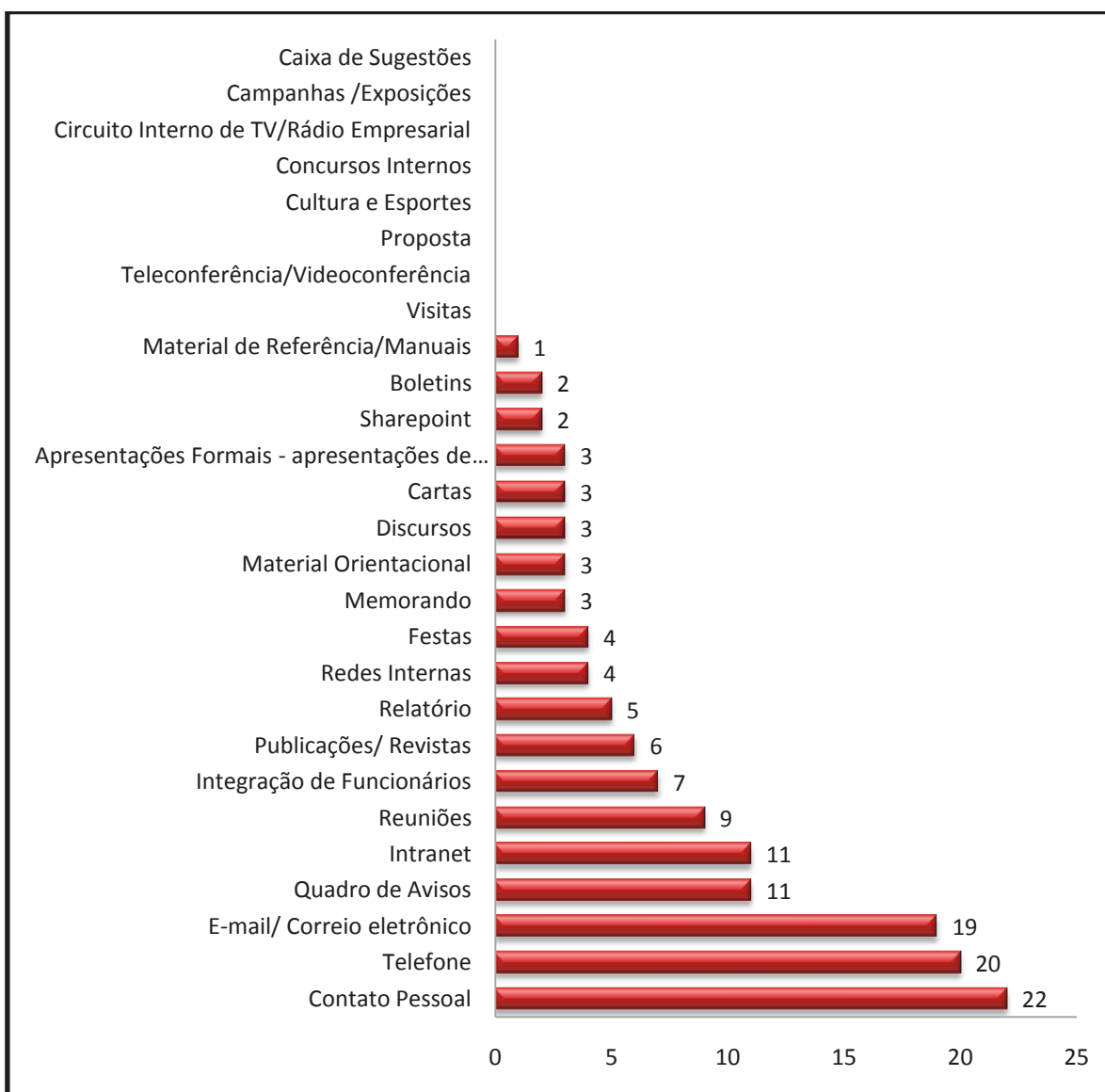


GRÁFICO 1 - MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA MAIS UTILIZADOS PELOS RESPONDENTES
FONTE: A autora com base nos dados da pesquisa.

Com base nos vinte e sete (27) meios e/ou ferramentas de comunicação interna propostos para análise dos mais utilizados pelos funcionários da organização ABC Ltda, podemos observar que o contato pessoal é o meio mais utilizado com 15,94% das respostas, seguido de telefone com 14,49% e *e-mail* com 13,77%.

Os meios que não são utilizados pelos funcionários podem ser observados como: proposta, teleconferência/videoconferência, circuito interno de TV ou rádio, campanhas/exposições, visitas, cultura e esportes, concursos internos e caixa de sugestões.

A segunda pergunta desta seção questionou os respondentes sobre quais seriam os meios e/ou ferramentas da comunicação interna da organização que eles tinham conhecimento que seus superiores utilizavam. Os resultados obtidos podem ser observados a seguir:

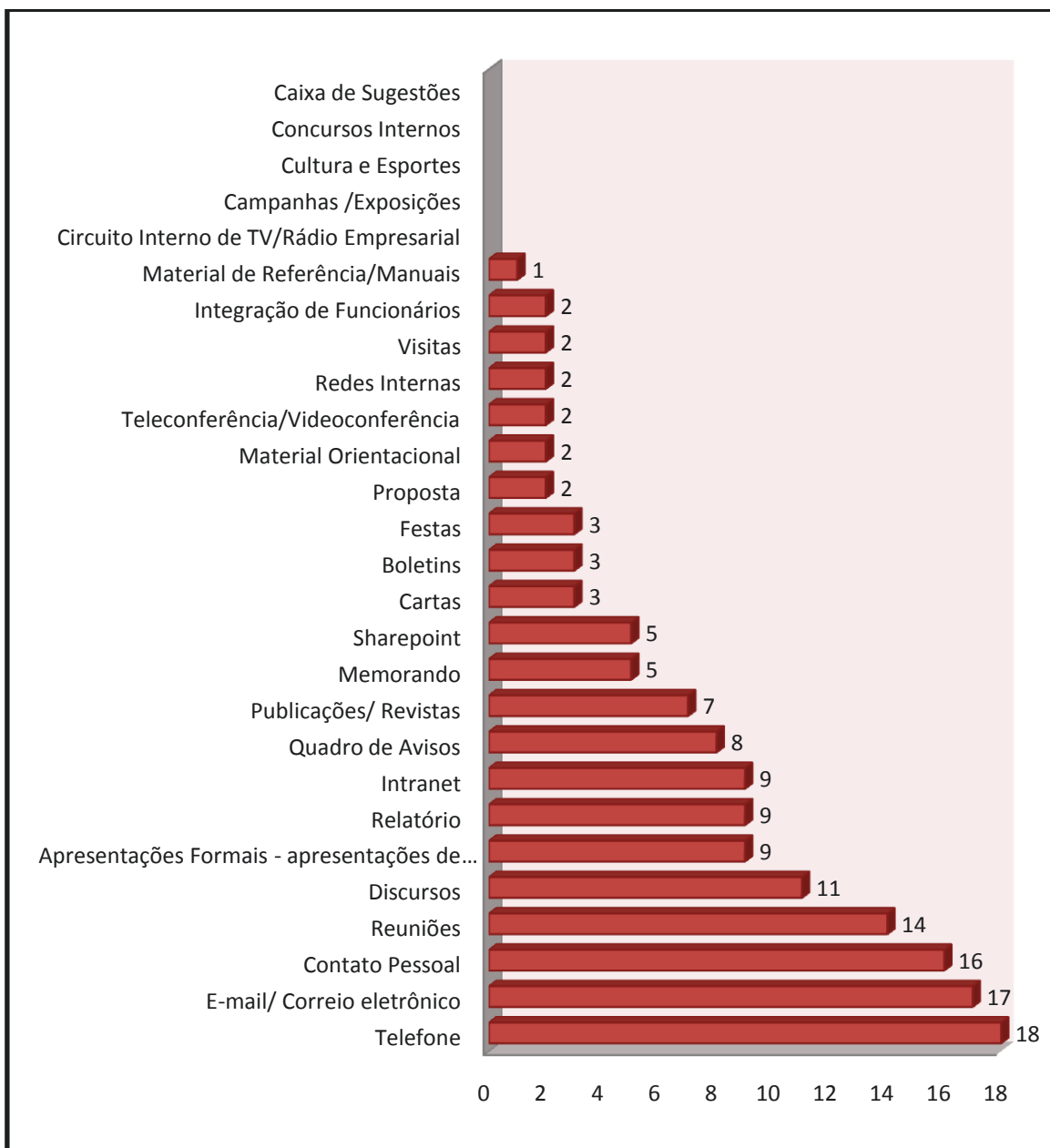


GRÁFICO 2 - MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA UTILIZADOS PELOS SUPERIORES

FONTE: a autora com base nos dados pesquisados

Com base nas respostas da segunda pergunta desta seção, os colaboradores elegem como principal meio de comunicação interna utilizado por seus superiores o telefone com 12%, seguido do *e-mail* com 11,33% e o contato pessoal com 10,67%

das respostas. Não obtiveram respostas os meios: circuito interno de TV/Rádio empresarial, campanhas e exposições, caixa de sugestões, concursos internos e cultura e esportes.

Pode-se observar que para os superiores, os respondentes acreditam que a utilização dos meios de comunicação interna, visitas e teleconferência/videoconferência são mais usuais que para os próprios colaboradores.

Os meios de comunicação interna observados todos os dias pelos colaboradores da organização ABC Ltda. podem ser analisados a seguir:

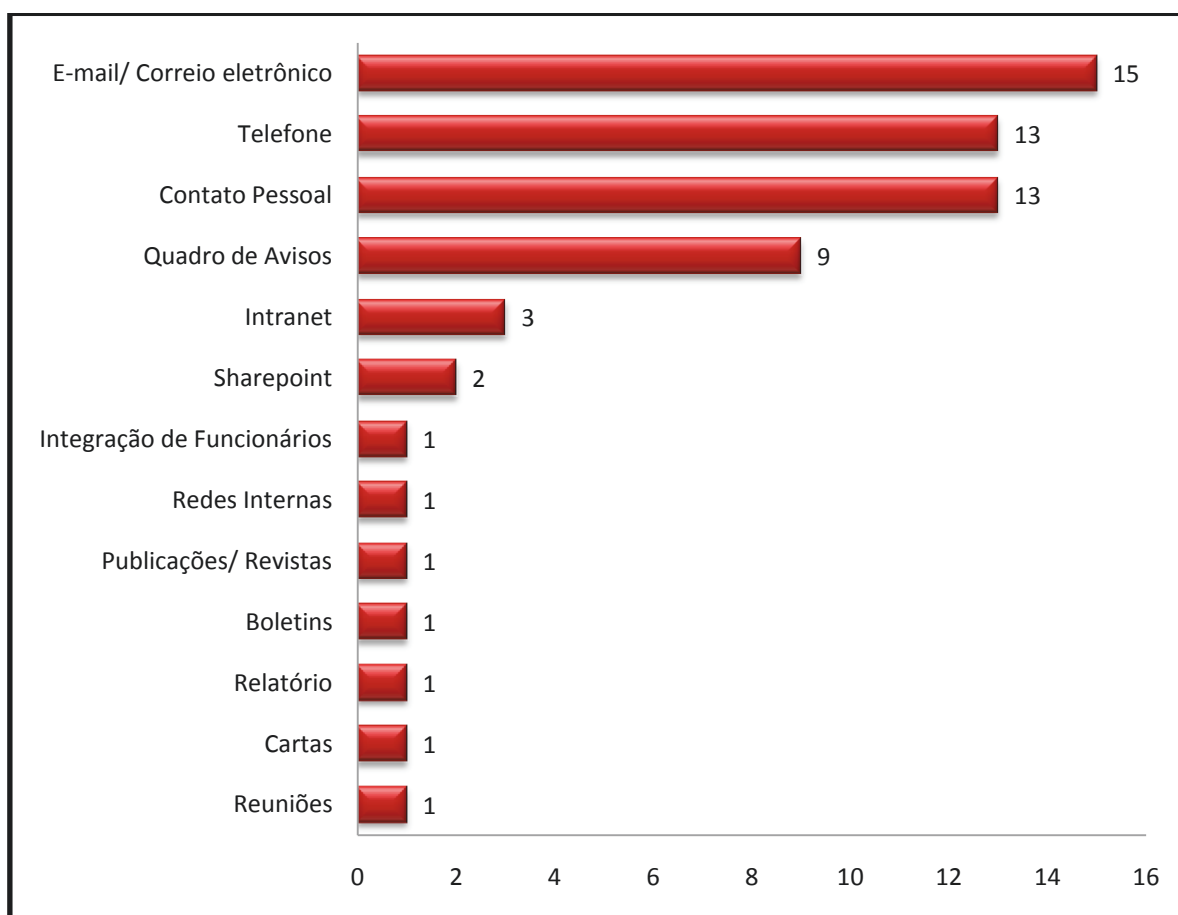


GRÁFICO 3 - MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA OBSERVADOS TODOS OS DIAS

Fonte: a autora com base nos dados pesquisados

O meio mais observado pelos colaboradores pode ser definido como o *e-mail* com 24,19%, seguido logo por telefone e contato pessoal que contam com 20,97%

das respostas observadas. O quadro de avisos também está entre os mais observados todos os dias com 14,52% dos dados analisados.

Neste sentido, observa-se que para os colaboradores os meios e/ou ferramentas mais importantes, que necessitam serem observados todos os dias são o *e-mail*, telefone e contato pessoal.

A quarta pergunta desta seção, busca analisar quais meios e/ou ferramentas da comunicação interna da organização, o colaborador acha que a comunicação é realizada da melhor forma. A seguir apresenta-se o resultado dos dados analisados da pergunta:

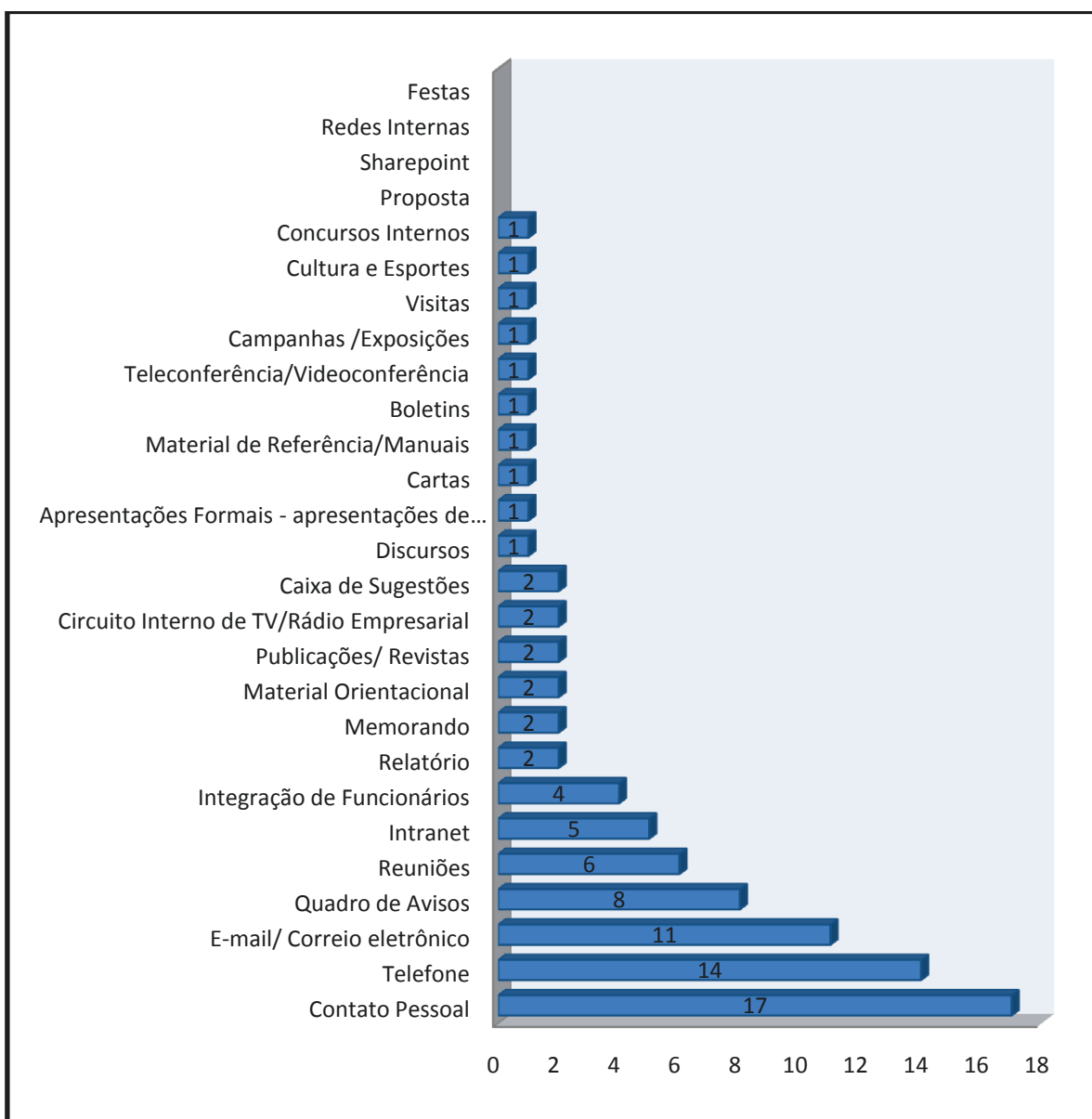


GRÁFICO 4 - MELHORES MEIOS DE REALIZAR A COMUNICAÇÃO INTERNA

Fonte: a autora com base nos dados pesquisados

De acordo com os colaboradores pesquisados os meios que a comunicação interna é realizada da melhor forma são por meio do: contato pessoal com 19,54% das respostas, pelo telefone com 16,09% e por meio do *e-mail* com 12,64%.

Festas, *sharepoint*, redes internas e propostas não obtiveram nenhuma resposta dos entrevistados, caracterizando, para os colaboradores, que a comunicação por estes meios não pode ser realizada da melhor maneira, seriam, neste caso, as piores maneiras de se comunicar na organização ABC Ltda.

Na seqüência, a pergunta questiona os colaboradores sobre se, pudessem escolher, quais seriam os melhores meios de comunicação interna, para se comunicar com os demais colegas e superiores, apresentados a seguir:

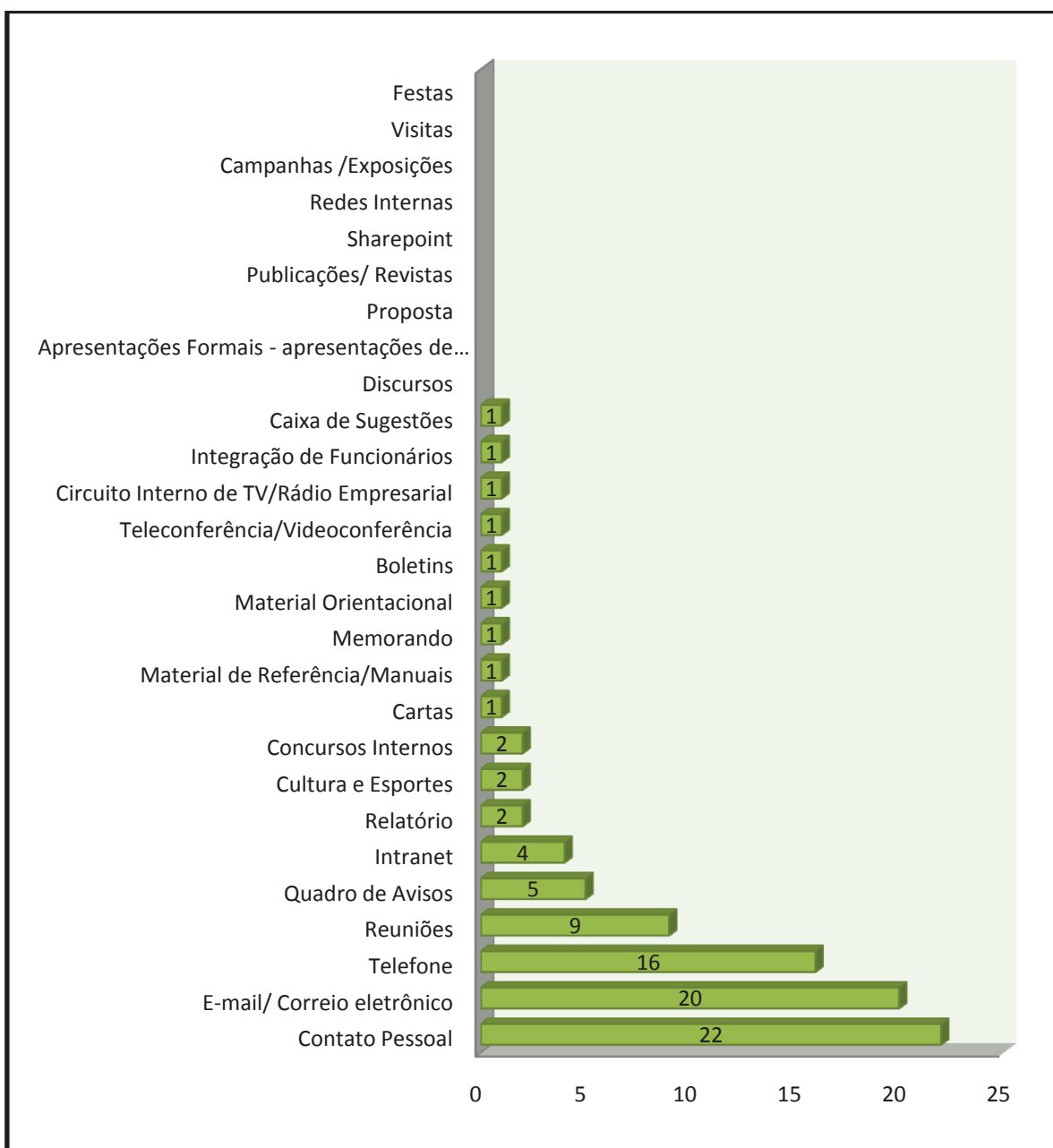


GRÁFICO 5 – MEIOS QUE VOCÊ ESCOLHERIA PARA SE COMUNICAR COM OS DEMAIS COLEGAS E SUPERIORES

Fonte: a autora com base nos dados da pesquisa

Os colaboradores escolheram como melhor meio de comunicação interna o contato pessoal para se comunicarem com os demais colegas e superiores com 24,18% e depois o *e-mail* com 21,98%.

Já quando o assunto é quais meios de comunicação interna os colaboradores gostariam de obter mais informações ou treinamento, a

teleconferência/videoconferência aparece liderando a pesquisa, seguida da caixa de sugestões e integração de funcionários.

Com base na análise do gráfico seis (6) a seguir, podemos entender que na organização em estudo, estes meios de comunicação interna não são utilizados, ou pelo menos, de acordo com o gráfico não abrangem todos os funcionários.

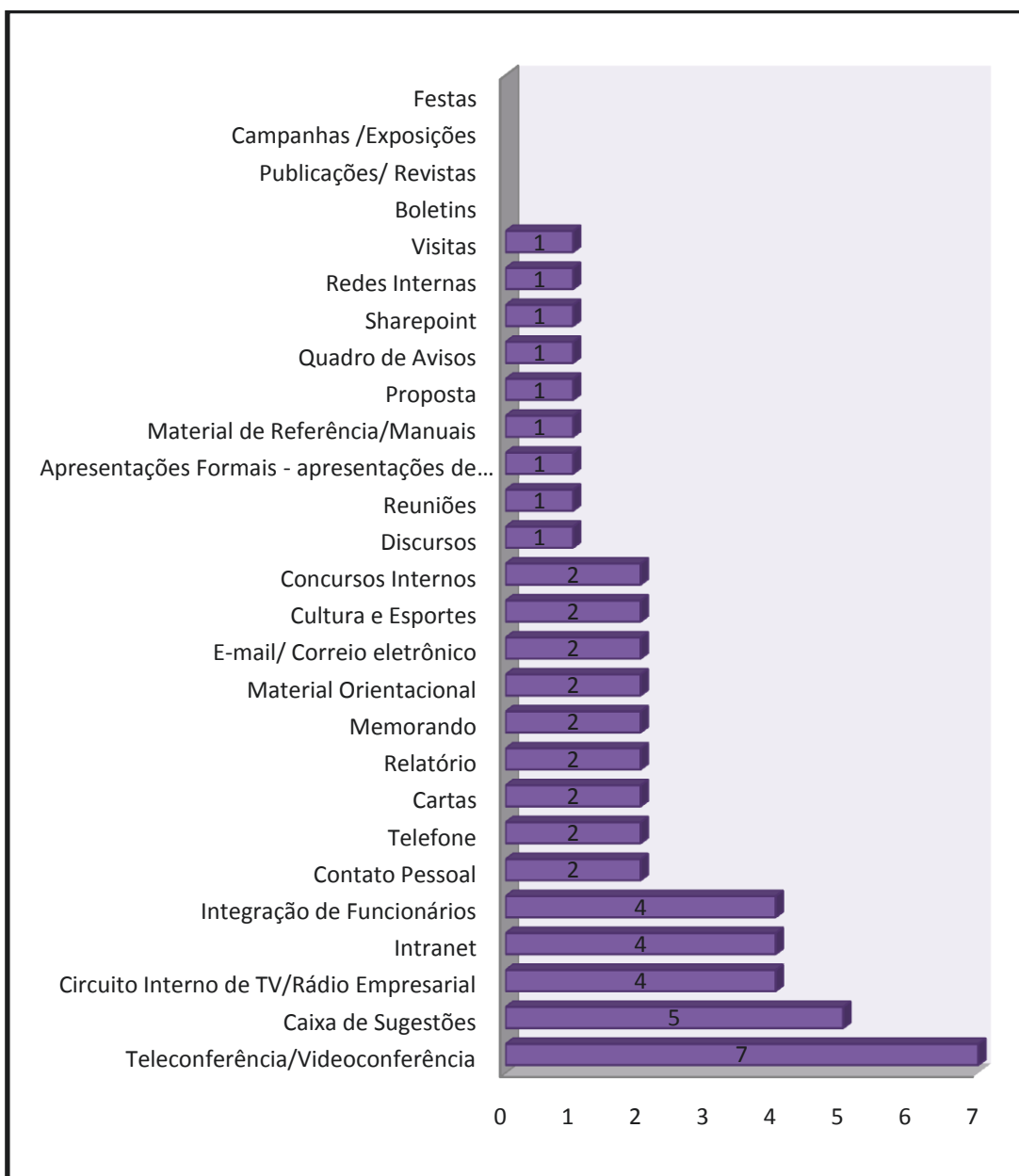


GRÁFICO 6 – MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA QUE OS COLABORADORES GOSTARIAM DE OBTER MAIS INFORMAÇÕES E/OU TREINAMENTO

Fonte: a autora com base nos dados da pesquisa

Este gráfico apresenta informações muito importantes. Por exemplo, muitos meios de comunicação interna foram pontuados. Isto pode representar que muitos

dos colaboradores não estão familiarizados com todos os meios e/ou ferramentas utilizadas pela organização. Ou pode representar também que a organização em questão do estudo de caso, não oferta muitos desses meios de comunicação interna aos seus funcionários.

A última questão desta seção, pergunta sete (7) do questionário, refere-se a como é mais comum as informações chegarem ao colaborador, através de que meios de comunicação interna a informação é recebida pelo funcionário.

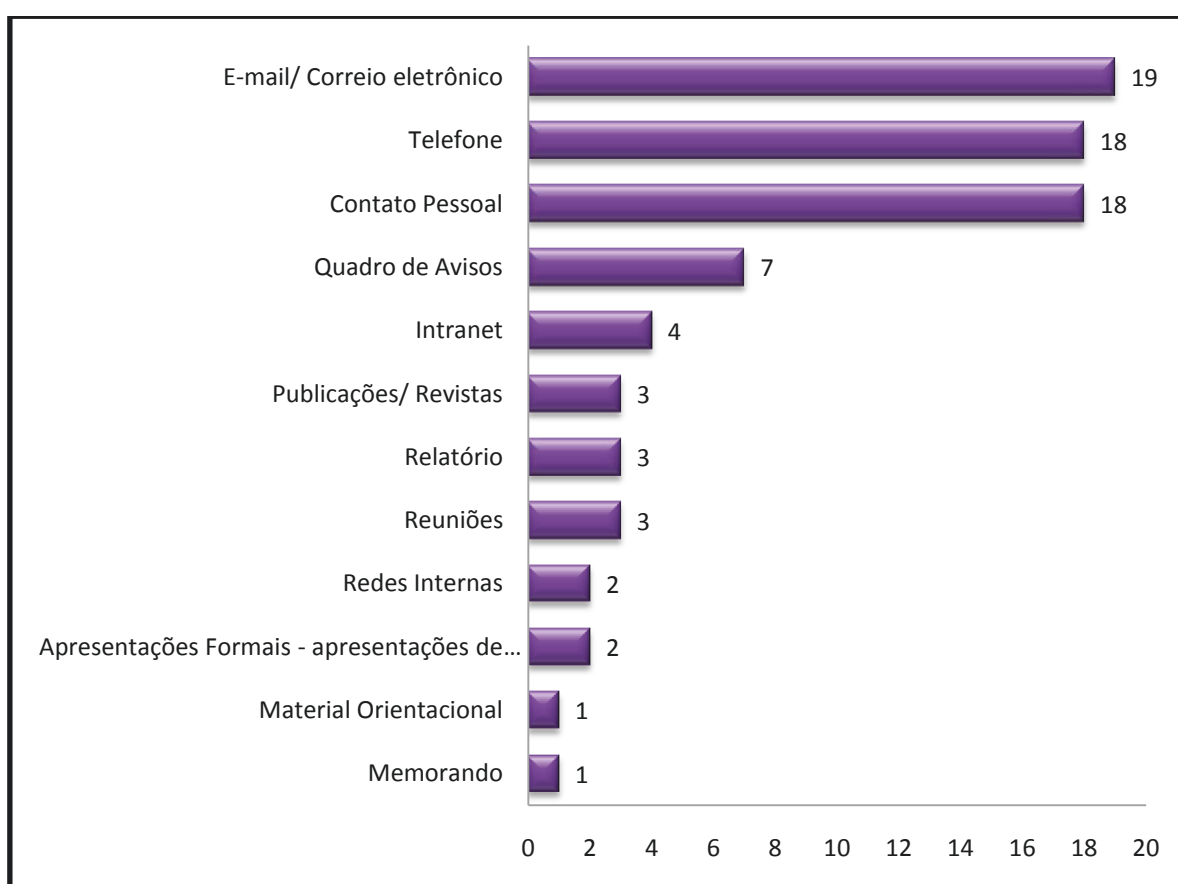


GRÁFICO 7 – MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA A INFORMAÇÃO É RECEBIDA PELO COLABORADOR

Fonte: a autora com base nos dados da pesquisa

Por meio da interpretação deste gráfico, pode-se definir que os meios de comunicação interna mais utilizados pela organização ABC Ltda. são definitivamente o contato pessoal, o telefone e o *e-mail*.

4.2 EFICÁCIA DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA

A pergunta cinco (5) do questionário referiu-se a eficácia dos meios de comunicação interna utilizados pelos colaboradores da organização. Para isso os entrevistados, precisavam classificar os meios como: ineficientes, pouco eficientes, neutro, eficientes e muitos eficientes. Quanto aos meios mais ineficientes podemos observar que:

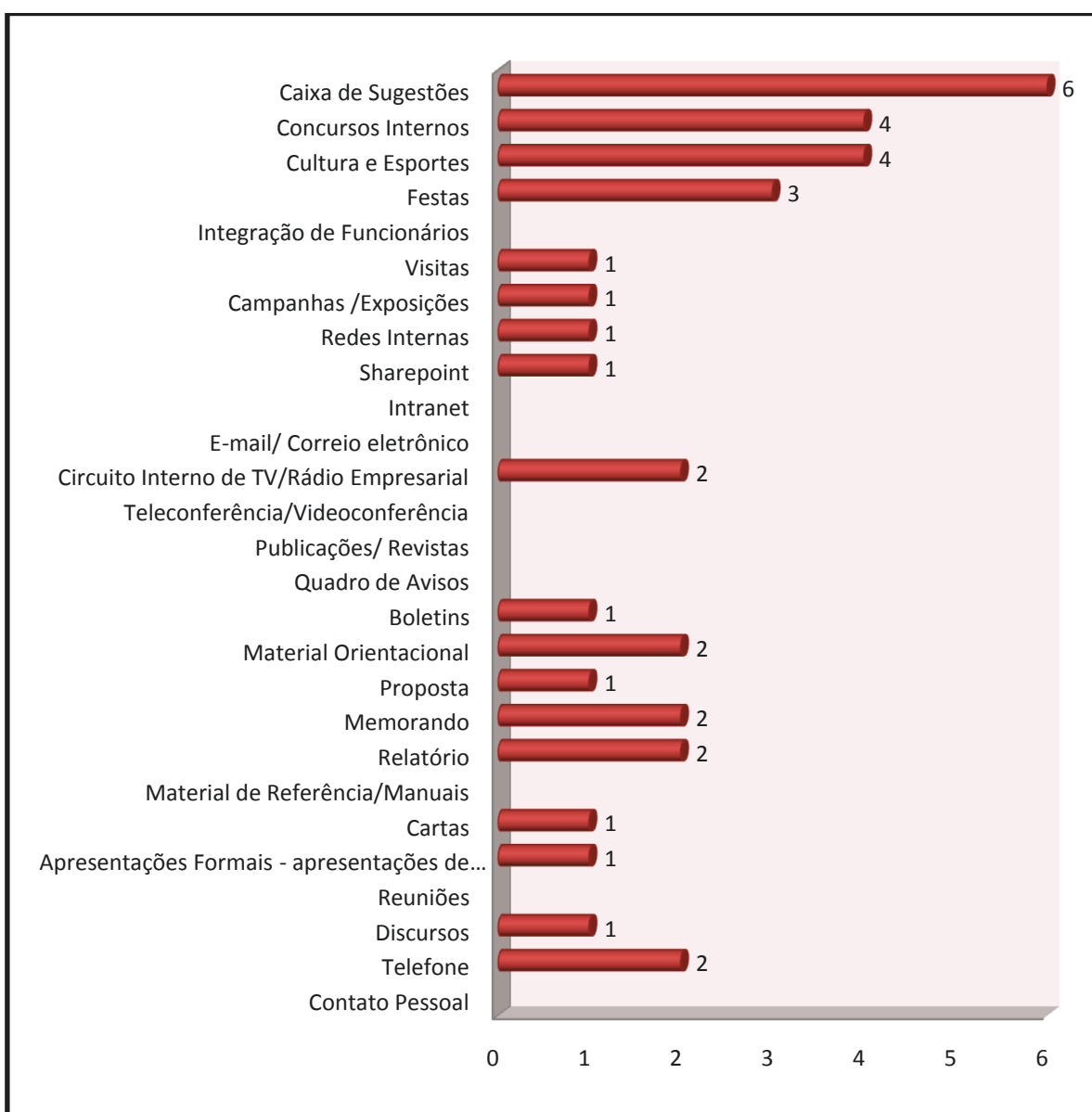


GRÁFICO 8 – MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA CONSIDERADOS INEFICIENTES

Fonte: a autora com base nos dados pesquisados

O gráfico oito (8) representa que para os colaboradores da organização os meios de comunicação interna mais ineficientes são a caixa de sugestões com 16,67%, seguidos de concursos internos e cultura e esportes com 11,11%.

A partir desta análise pode-se considerar como ameaças a organização ABC Ltda. os meios de comunicação interna considerados ineficientes para os colaboradores.

Determinando na outra ponta, os colaboradores puderam eleger os meios de comunicação interna que consideravam muito eficientes. Estes meios e/ou ferramentas de comunicação interna podem ser considerados como as grandes oportunidades da organização, quanto a sua comunicação interna. Podem ser representados conforme a seguir:

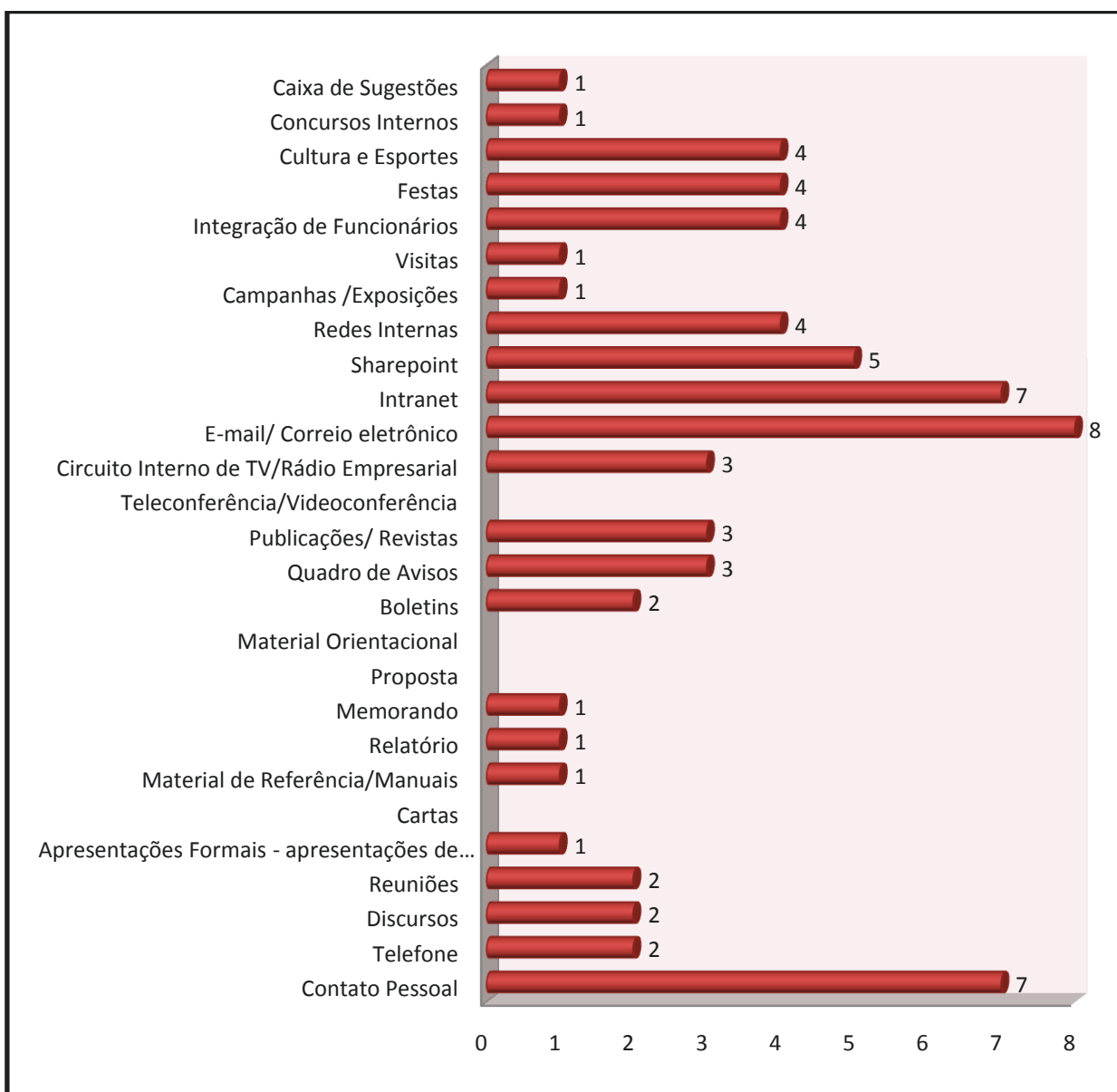


GRÁFICO 9 – MEIOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA MUITO EFICIENTES

Fonte: a autora com base nos dados obtidos pela pesquisa

O meio de comunicação interna mais eficiente da organização, de acordo com o exposto pelos colaboradores, é o *e-mail* com 11,76%. Em segundo lugar, os colaboradores elegeram a intranet com 10,29% e o contato pessoal, como o meio de comunicação mais eficiente da organização.

Foi possível observar, com base nos dados da pesquisa, que os colaboradores indicaram como muito eficiente a intranet, mas ela não aparece entre as mais utilizadas. Pode-se intuir que poucos funcionários possuem conhecimento

deste meio de comunicação interna da organização, e que, os que possuem, o consideram muito eficientes, em relação às outras ferramentas de comunicação.

4.3 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Quanto ao processo de comunicação na organização ABC Ltda., foram elaboradas cinco (5) perguntas. De acordo com a facilidade de comunicação com os diversos setores da organização, classificando em muito fácil, fácil e não tão fácil, podemos observar que:

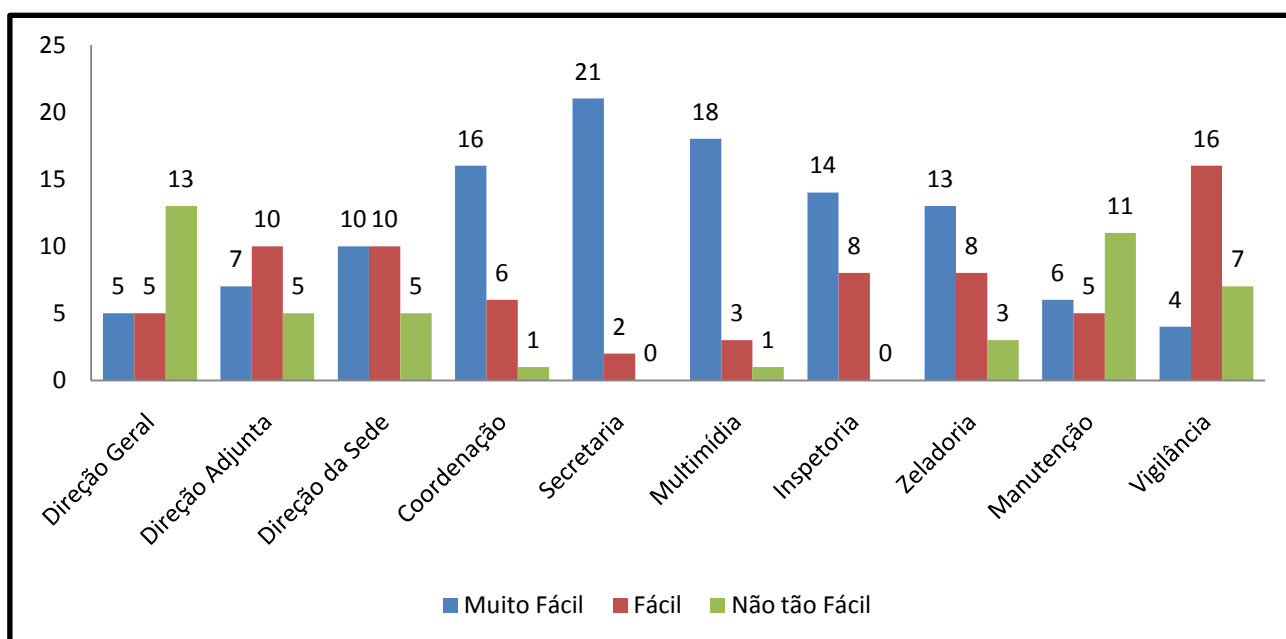


GRÁFICO 10 – FACILIDADE DE COMUNICAÇÃO COM OS SETORES

Fonte: a autora com base nos dados pesquisados

Analisando o gráfico anterior, observa-se que o setor com maior facilidade de comunicação é a secretaria. Já a comunicação não é tão fácil de manter com o setor Direção Geral. O que pode ser considerado normal, nas grandes organizações, onde a comunicação é mais fácil no sentido descendente do que no ascendente. A coordenação também pode ser vista como um setor fácil de manter a comunicação,

uma vez que está mais próximas dos outros setores, participando como um intermediador na comunicação com a alta direção.

A pergunta dois (2) do questionário refere-se à frequência com que os colaboradores lêem os quadros de avisos ou murais.

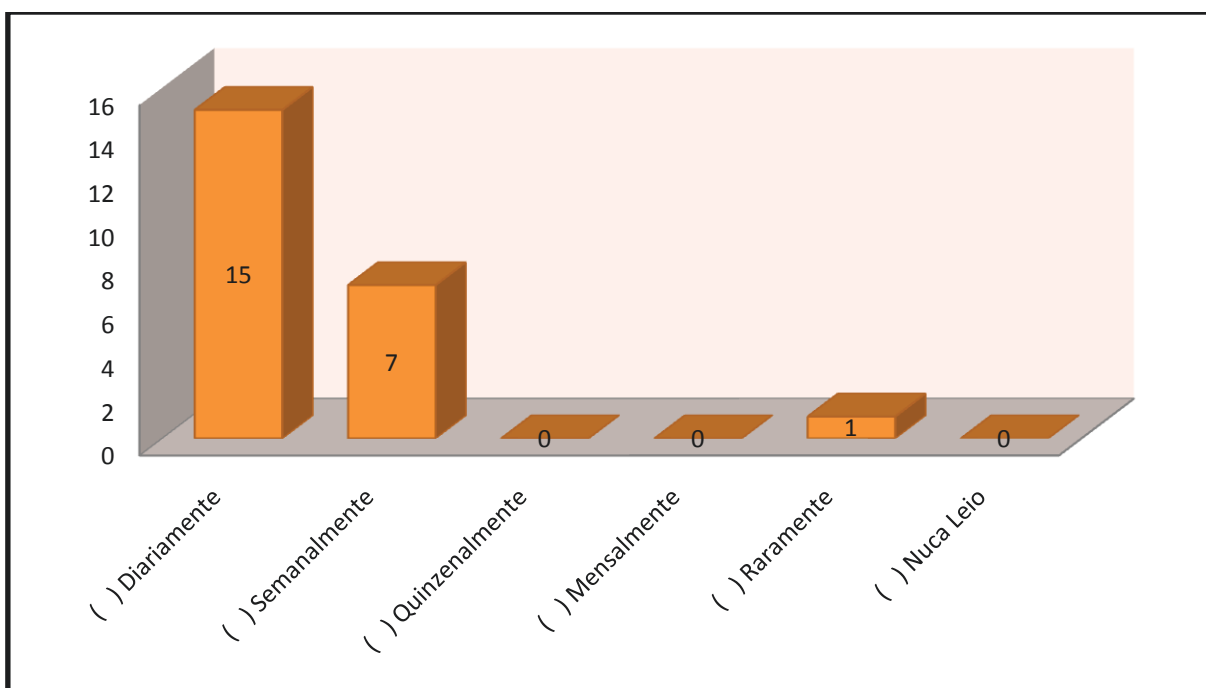


GRÁFICO 11 – FREQUENCIA DE LEITURA DOS QUADROS DE AVISOS

Fonte: A autora com base nos dados pesquisados

A frequência de leitura dos quadros de avisos pode ser notada, conforme o gráfico, que em sua maioria, os colaboradores, mais de 65% deles, observam diariamente os quadros de avisos expostos na organização. Isto representa que este meio de comunicação interna atinge a maioria dos colaboradores, sendo muito importante a organização ABC Ltda.

A questão três (3) solicita ao colaborador que classifique a distribuição das informações na organização conforme a sua centralização e facilidade de acesso. A seguir apresenta-se o gráfico dos dados obtidos:

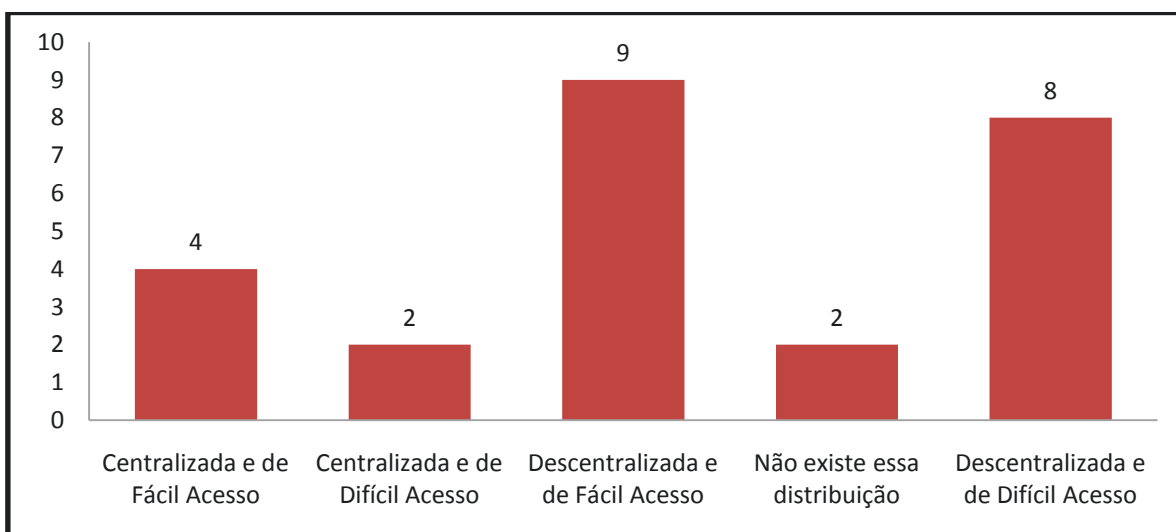


GRÁFICO 12 – CLASSIFICAÇÃO DA DISTRIBUIÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Fonte: a autora com base nos dados pesquisados

Os colaboradores da organização ABC Ltda. classificaram a distribuição das informações na organização como descentralizada. Quanto ao acesso as informações os colaboradores quase empataram em seus conceitos, como fácil acesso ou difícil acesso.

Quando os funcionários foram questionados sobre se tinham conhecimento sobre a existência de uma política de distribuição de informações, foram apresentados os seguintes dados:

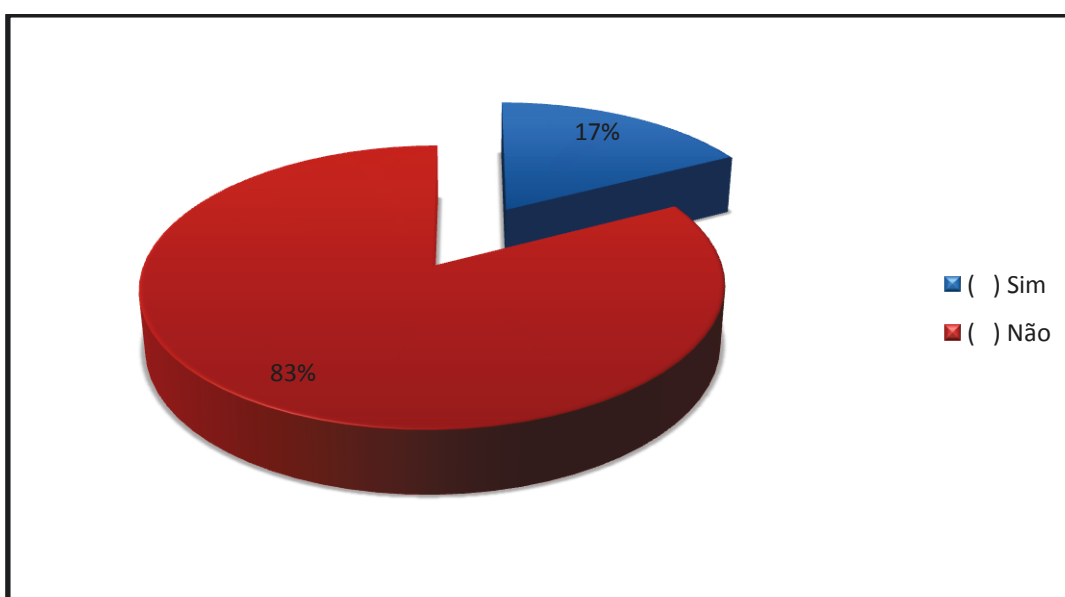


GRÁFICO 13 – SOBRE A EXISTÊNCIA DE UMA POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE INFORMAÇÕES

Fonte: a autora com base nos dados pesquisados

Mais de 80% dos funcionários responderam que não existe uma política de distribuição de informações na organização ABC Ltda., o que corrobora a informação anterior do gráfico doze (12) da distribuição da informações. A não existência desta política configura um padrão de descentralização das informações na sua distribuição. O que dificulta o acesso e o gerenciamento de informações importantes a organização.

A pergunta quatro (4) do questionário vem justamente para evidenciar uma das principais dificuldades encontradas na distribuição das informações. Com base na análise a seguir, pode-se observar que os colaboradores gostariam de um espaço físico que centralizasse o máximo de informações possíveis.

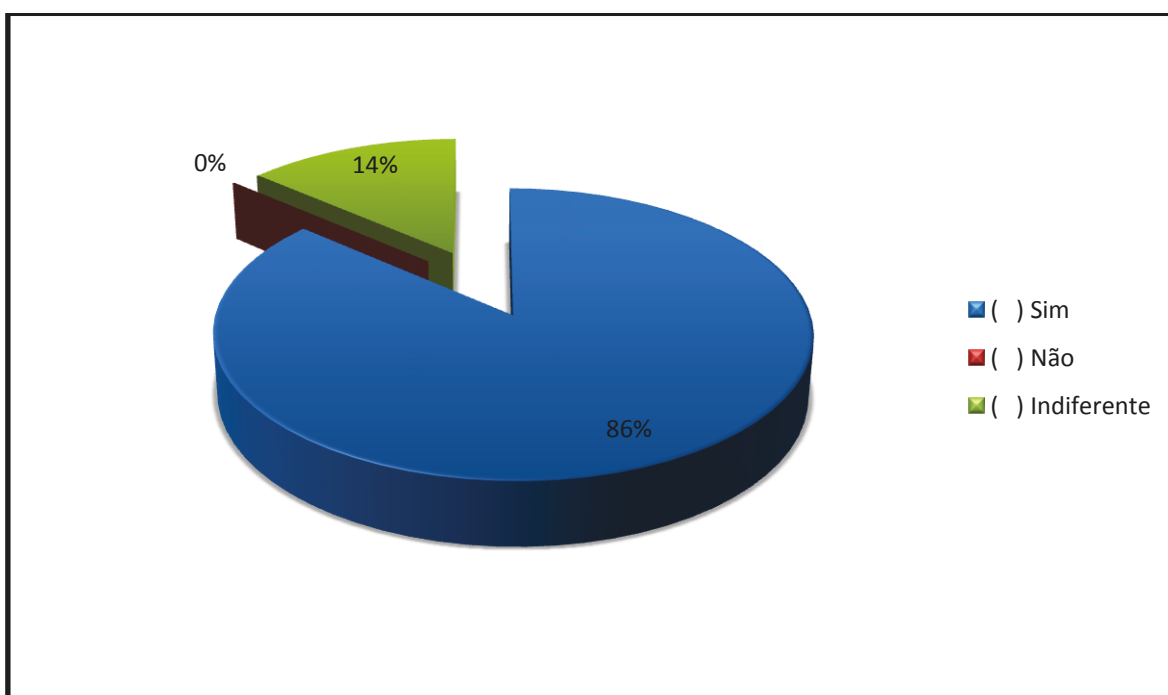


GRÁFICO 14 – ESPAÇO FÍSICO PARA CENTRALIZAR O MÁXIMO DE INFORMAÇÕES

Fonte: a autora com base nos dados pesquisados

Por meio da análise dos resultados obtidos através da coleta de dados foi possível perceber como a comunicação interna na organização pesquisada esta estabelecida e distribuída. Com base nestes resultados foi possível visualizar quais os meios mais utilizados e mais eficazes. A seguir, na próxima seção, as considerações finais são apresentadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi baseada em um método prioritariamente qualitativo, fundamentado em um estudo de caso único com o objetivo principal de verificar como a gestão da informação pode auxiliar no processo de comunicação interna de uma organização do ramo educacional.

Utilizou-se para isso um questionário para avaliar o processo de comunicação interna da organização e também por meio dele avaliar o nível de necessidades informacionais da organização. Foi possível estabelecer por meio da coleta de dados que a maioria, mais de 80% dos colaboradores que responderam os questionários, afirmam que gostariam de um espaço físico que centralizasse o máximo de informações. Assim como 83% dos respondentes afirmou não saber da existência de uma política de distribuição de informações. Pôde-se estabelecer que a distribuição das informações na organização se apresenta para a maioria como descentralizada e de fácil acesso.

O objetivo principal pôde ser alcançado em virtude da análise destas questões. A gestão da informação pode auxiliar no processo de comunicação interna de uma organização por meio da identificação da necessidade do que seria interessar comunicar aos funcionários, procurando estabelecer uma relação social sadia e diminuir ao máximo as barreiras ou ruídos. Pode auxiliar por meio da coleta de informações pertinentes aos interesses e necessidades dos funcionários, pelo tratamento ideal e armazenamento das informações e principalmente pela distribuição das informações. Por meio da escolha dos melhores meios de comunicação interna as informações podem atingir um maior número de colaboradores e serem melhores aproveitadas e absorvidas.

Sugere-se para a organização, uma estruturação concisa e eficiente de gestão da informação que possibilite por meio das atividades da empresa, uma centralização maior das informações, com o estabelecimento de políticas de distribuição de informações.

A gestão da Informação pode auxiliar o processo de forma que com base nas necessidades informacionais da organização possa mapear os fluxos de informação para que sejam realmente efetivos e alcancem o maior número de colaboradores. A

comunicação interna de uma organização faz parte de sua estratégia de sobrevivência, e auxiliar este processo objetiva apoiar o desenvolvimento da organização, através de suas atividades diárias e auxiliar no processo decisório da empresa.

Quanto aos objetivos específicos, os mesmos foram atingidos com base nos dados pesquisados e avaliados, do referencial teórico a metodologia aplicada na pesquisa. Um dos objetivos específicos foi identificar na literatura os principais processos de gestão da informação que poderiam auxiliar na comunicação interna de uma organização.

A gestão da informação pode auxiliar o processo de comunicação interna de uma organização deixando-a mais eficaz. A eficiência da comunicação está ligada ao modo como a comunicação é estabelecida e transmitida na organização. Com o auxílio da gestão da informação, as informações serão transmitidas da melhor maneira por meio dos melhores canais. A informação está inserida no processo de comunicação de uma organização, tornando-se essencial as tarefas de organização de necessidades informacionais, coleta, tratamento, análise e disseminação. A disseminação está inserida no processo de comunicação, por meio da escolha dos melhores meios ou canais, que possibilitem a empresa a sua sobrevivência e melhoria do processo decisório.

A avaliação das principais ferramentas utilizadas pela empresa para a comunicação interna foi atingida pela elaboração do meio de coleta de dados. Através das respostas do questionário, foi possível avaliar quais as ferramentas mais utilizadas pela organização e quais os colaboradores avaliaram como sendo as melhores.

O meio de comunicação interna mais utilizado pelos funcionários da unidade do estudo de caso da organização ABC Ltda., ainda é o contato pessoal, seguido de telefone e correio eletrônico (*e-mail*). Pôde-se observar que como a comunicação interna é mais utilizada na forma de conversas/contato pessoal, ela não é estruturada. O *e-mail* é um meio de comunicação que quase a maioria dos funcionários observa todos os dias, assim como o quadro de avisos, mas estes meios não apresentam uma comunicação necessariamente estruturada. Sugere-se a maior utilização de meios que possibilitem estruturar a comunicação de forma que

as informações possam ser assimiladas por todos da mesma maneira, tornado-se mais confiável e eficiente. Como exemplo destes meios já utilizados pela organização, tem-se a intranet, jornais ou revistas, relatórios e materiais de referência.

As oportunidades e ameaças da comunicação interna da organização deste estudo foram analisadas com base nas questões do instrumento de coleta de dados quanto à eficiência dos meios/canais/ferramentas de comunicação interna utilizados pela empresa.

Foram considerados ineficientes os meios “caixa de sugestões, concursos internos, cultura e esportes, festas e telefone”. Dentre estes meios, foi identificado como principal ameaça a comunicação interna da organização ABC Ltda., o meio telefone. O telefone foi considerado anteriormente nesta pesquisa como um dos mais utilizados pelos funcionários e superiores da empresa. Mas também é considerado como um dos menos eficientes. O telefone é um canal de informação indireto (TORQUATO, 1986 p.58), que auxilia nos casos de se precisar confirmar uma informação, ou não existir a facilidade de obter um conversa face-a-face. Sugere-se um estudo de melhor estruturação do processo de atendimento telefônico, internamente e externamente a organização.

Os meios considerados como os mais eficientes para os funcionários da organização foram em primeiro lugar o *e-mail* ou correio eletrônico, seguidos de contato pessoal, intranet e *sharepoint*. O *e-mail* geralmente é considerado como um meio de comunicação rápido, prático e eficiente. Para os funcionários da organização pesquisada, o *e-mail* é considerado como a ferramenta de comunicação interna mais eficiente. Pode ser considerado como uma grande oportunidade da organização, uma vez que seus funcionários o consideram eficiente e também um dos mais observados todos os dias.

Pôde-se concluir que para a organização ABC Ltda., o *e-mail* é o melhor meio de se realizar a comunicação interna.

RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A pesquisa pautou-se em analisar a comunicação interna de uma organização específica de um ramo de negócio.

Acredita-se que os resultados obtidos nesta pesquisa possam servir de interesse para trabalhos futuros de profissionais da informação nas áreas de comunicação e da gestão da informação como novas oportunidades de se trabalhar com a gestão da informação nas organizações.

Levando em conta que a pesquisa evidenciou os principais meios de comunicação interna utilizados por uma empresa do ramo educacional, sugere-se a possível identificação e análise destas ferramentas de outras empresas de outras áreas de atuação, possibilitando desta forma, estabelecer uma comparação entre os meios usados.

Futuras pesquisas também podem estudar a evolução das ferramentas de comunicação interna e sua identificação com o processo de gestão da informação das organizações. Assim como futuros trabalhos, podem estabelecer uma comparação entre os melhores meios de comunicação interna utilizados por diversas empresas e escolher um principal que possa ser considerado o mais eficiente meio de comunicação interna organizacional.

No entanto a principal sugestão seria de aumentar as possibilidades dos profissionais da informação de serem inseridos em diversos e até então incógnitos ramos ou atividades de negócio.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações:** proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANGELONI, M. T. . Em busca do aprendizado: análise de modelos de gestão de organizações da era do conhecimento. In: STAREC, Claudio; GOMES, Elizabeth Braz Pereira; CHAVES, Jorge Bezerra Lopes. (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. 1a ed. São Paulo: Saraiva, 2005, v. , p. 145-172.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PAIM, Ísis. Da gerência de recursos informacionais à gestão do conhecimento. *In*: PAIM, Ísis (org.). **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2003. Capítulo 1, p. 07-31.

BRASIL, Ministério da Educação. **Diretrizes e bases da educação nacional:** lei 9394/96. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/>> Acesso em: 11 de outubro de 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988. Contém as emendas constitucionais posteriores. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação:** Lei nº 10.172/2001. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, 2000.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CARVALHO, Gumae. **Melhor gestão de pessoas**. São Paulo: Segmento, 2004.

CHAMPION, D. **A Sociologia das Organizações**. São Paulo, Saraiva, 1985

CHIAVENATTO, Idalberto, **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, Campus, 2001.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, constrói conhecimentos e tomar decisões**. São Paulo: Ed. SENAC-SP, 2003.
Cuiabá: SEC/MT; Rio de Janeiro: FENAME, 1981. 144 p.

CURY, Antonio. **Organização e métodos:** uma visão holística. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**; como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999. 168p.

FORTES, Wladyr Gutierrez. **Relações Públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégias. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio; MELO, Waltemir de; FREITAS, Sidinéia Gomes; MESTIERI, Carlos Eduardo. **Obtendo resultados com Relações Públicas**. 1. ed. São Paulo, SP:

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**.- 4 ed.- São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación organizacional**. México: Editorial. Diana, 1991.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books,

KIELGAST, S.; HUBBARD, B. A. **Valor agregado à informação**: da teoria à prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v.26, n.3, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 19 jul. 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**, São Paulo, Summus, 2003.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo, Summus, 1986.

LE COADIC, Y. F. **A Ciência da Informação**. Tradução de Maria Yêda F. S. de Filgueiras Gomes. Brasília: Brique de Lemos, 1996.

LITTERER, Joseph A. **Análise das Organizações**. São Paulo, Atlas, 1977.

MACHADO NETO, N. R. **Gestão de conhecimento como diferencial competitivo.** SEMINÁRIO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO, 4, 1998, Brasília. *Anais...* Brasília: Linker, 1998.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Organização, cultura e comunicação:** elementos para novas relações com o público interno. 1995. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, SP.

MARCHIORI, Patricia Zeni. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12910.pdf>>. Acesso em: 11 de outubro de 2010.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007. 312p.

MC GEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação:** aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEDEIROS, R. **A comunicação interna numa organização pública.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. *Serviço de estatística educacional.* MIRANDA, Sérgio. **A eficácia da comunicação.** Ed. Qualitymark. Impresso no Brasil, 1999.

MORESI, E. O contexto organizacional. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: UnB, 2001a. p.59-91.

NASSAR, P; FIGUEIREDO, S. **Comunicação Corporativa nas Organizações.** Pesquisa, 2008. Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. São Paulo, SP. Disponível em: <<http://issuu.com/aberje/docs/comunicação>>. Acesso em 30 de setembro de 2010.

PORTER, M. **A Vantagem Competitiva das Nações.** 7. ed., Rio de Janeiro - RJ, Editora Campus, 897p, 1989.

SÁNCHEZ, F. **Comunicação Interna nas Empresas:** boas práticas de comunicação interna em matéria de desenvolvimento sustentável. Equipe Pegada, YMT. Conselho empresarial para o desenvolvimento sustentável, BCSD. Portugal, 2006. Disponível em: <http://www.bcsdportugal.org/files/995.pdf>. Acesso em 28 de setembro de 2010.

SANCHES, L.H.A. **A comunicação organizacional interna e o ambiente virtual:** novas tendências. 2006 Tese (Doutorado) – Universidade Metodista de São Paulo –

SP. Disponível em: <http://ibict.metodista.br/tesesimplificado/tde_busca/arquivo.php>. Acesso em 15 de setembro de 2009.

SHANNON e WEAVER (1975). **Teoria Matemática da Comunicação**. Tradução de Orlando Agueda. São Paulo, Rio de Janeiro: Difel, 1975

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAPARANOFF, KIRA, Org., **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: UnB, 2001

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 5. Ed. São Paulo: Summus, 1986.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 272p.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.3., n.4, ago. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>. Acesso em: 30 de ago. 2002.

_____. **Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva**. Encontros Bibli (UFSC), Florianópolis, v.17, N. Especial, p.1-19, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Tema da pesquisa: Comunicação Interna de uma Organização do Ramo Educacional.

O objetivo da pesquisa: Analisar a Comunicação Interna e os meios de comunicação utilizados pelos colaboradores da sua organização.

A sua única obrigação é ser honesto (a) ao responder ao questionário. Sua participação é voluntária, portanto você não será pago por sua participação nesta pesquisa.

Os dados podem ser usados em publicações científicas sobre o assunto pesquisado. Porém, sua identidade não será revelada.

Entenda que você é livre para aceitar ou recusar participar desta coleta de dados. O propósito deste documento é dar a você as informações sobre a pesquisa

Ao assinar este termo, dará a sua permissão para participar no estudo. Declarando seu entendimento sobre a informação apresentada neste termo de consentimento e que teve oportunidades para fazer perguntas, concordando que os dados coletados para o estudo sejam usados para o propósito acima descrito.

Você só deve participar do estudo se você quiser. Caso concorde em participar, favor colocar seu nome, abaixo, datar e assinar.

Nome: _____

Local / Data: ____/____/20__

Assinatura

Questionário sobre Comunicação Interna

1. É fácil manter a comunicação com os setores abaixo?

	Muito Fácil	Fácil	Não tão Fácil
Direção Geral			
Direção Adjunta			
Direção da Sede			
Coordenação			
Secretaria			
Multimídia			
Inspetoria			
Zeladoria			
Manutenção			
Vigilância			

2. Com que frequência lê os quadros de avisos? Murais?

- () Diariamente () Semanalmente () Quinzenalmente
 () Mensalmente () Raramente () Nunca leio

3. Como você classifica a distribuição das informações na organização?

- () Centralizada e de Fácil Acesso
 () Descentralizada e de Fácil Acesso
 () Descentralizada e de difícil acesso
 () Não existe essa distribuição

4. Para a sua comodidade você gostaria de um espaço físico que centralizasse o máximo de informações possíveis?

- () Sim () Não () Indiferente

5. Como você classifica a comunicação interna da organização?

Classifique os seguintes meios de comunicação quanto a sua eficácia.

	Ineficiente	Pouco eficiente	Neutro	Eficiente	Muito Eficiente
Contato Pessoal					
Telefone					
Discursos					
Reuniões					
Apresentações Formais - apresentações de produtos e novos serviços					
Cartas					
Material de Referência/Manuais					
Relatório					
Memorando					
Proposta					
Material Orientacional					
Boletins					
Quadro de Avisos					
Publicações/ Revistas					
Teleconferência/Videoconferência					
Circuito Interno de TV/Rádio Empresarial					
E-mail/ Correio eletrônico					
Intranet					
Sharepoint					
Redes Internas					
Campanhas /Exposições					
Visitas					
Integração de Funcionários					
Festas					
Cultura e Esportes					
Concursos Internos					
Caixa de Sugestões					

6. Você sabe se existe alguma política de uso quanto à distribuição das informações na organização?

() Sim () Não

7 - Assinale com X os meios de comunicação utilizados na comunicação interna da organização, conforme o caso:

86

Quais meios de Comunicação Interna da Organização na qual trabalha são:	Utilizados por você?	Utilizados por seus superiores?	São observados todos os dias?	Você acha que a comunicação é feita da melhor forma?	Quais você escolheria para se comunicar com os demais colegas e superiores?	Quais você gostaria de obter treinamento ou maiores informações?	Como é mais comum as informações chegarem a você?
Contato Pessoal							
Telefone							
Discursos							
Reuniões							
Apresentações Formais - apresentações de produtos e novos serviços							
Cartas							
Material de Referência/Manuais							
Relatório							
Memorando							
Proposta							
Material Orientacional							
Boletins							
Quadro de Avisos							
Publicações/ Revistas							
Teleconferência/Videoconferência							
Circuito Interno de TV/Rádio Empresarial							
E-mail/ Correio eletrônico							
Intranet							
Sharepoint							
Redes Internas							
Campanhas /Exposições							
Visitas							
Integração de Funcionários							
Festas							
Cultura e Esportes							
Concursos Internos							
Caixa de Sugestões							

APÊNDICE B – Tabulação dos dados dos questionários

1. É fácil manter a comunicação com os setores abaixo?			
	Muito Fácil	Fácil	Não tão Fácil
Direção Geral	5	5	13
Direção Adjunta	7	10	5
Direção da Sede	10	10	5
Coordenação	16	6	1
Secretaria	21	2	0
Multimídia	18	3	1
Inspetoria	14	8	0
Zeladoria	13	8	3
Manutenção	6	5	11
Vigilância	4	16	7
2. Com que frequência lê os quadros de avisos? Murais?			
() Diariamente	15		
() Semanalmente	7		
() Quinzenalmente	0		
() Mensalmente	0		
() Raramente	1		
() Nunca Leio	0		
3. Como você classifica a distribuição das informações na organização?			
Centralizada e de Fácil Acesso	4		
Centralizada e de Difícil Acesso	2		
Descentralizada e de Fácil Acesso	9		
Não existe essa distribuição	2		
Descentralizada e de Difícil Acesso	8		
4. Para a sua comodidade você gostaria de um espaço físico que centralizasse o máximo de informações possíveis?			
() Sim	19		
() Não	0		
() Indiferente	3		

5. Como você classifica a comunicação interna da organização?					
	Ineficiente	Pouco eficiente	Neutro	Eficiente	Muito Eficiente
Contato Pessoal		2	2	11	7
Telefone	2	2	4	14	2
Discursos	1	4	9	3	2
Reuniões		4	7	10	2
Apresentações Formais - apresentações de produtos e novos serviços	1	4	9	5	1
Cartas	1	4	10	4	
Material de Referência/Manuais		5	5	6	1
Relatório	2	2	6	7	1
Memorando	2	2	8	5	1
Proposta	1	2	8	4	
Material Orientacional	2	1	6	9	
Boletins	1	1	6	8	2
Quadro de Avisos		4	4	12	3
Publicações/ Revistas		2	6	8	3
Teleconferência/Videoconferência		2	10	5	
Círculo Interno de TV/Rádio Empresarial	2	2	7	4	3
E-mail/ Correio eletrônico			3	10	8
Intranet		1	5	7	7
Sharepoint	1	1	9	5	5
Redes Internas	1	1	6	7	4
Campanhas /Exposições	1	2	6	7	1
Visitas	1	2	6	6	1
Integração de Funcionários		3	4	7	4
Festas	3	4	5	5	4
Cultura e Esportes	4	1	6	2	4
Concursos Internos	4	1	8	3	1
Caixa de Sugestões	6	2	5	3	1
6. Você sabe se existe alguma política de uso quanto à distribuição das informações na organização?					
() Sim	4				
() Não	19				

Assinale com X os meios de comunicação utilizados na comunicação interna da organização, conforme o caso:							
	Utilizados por você?	Utilizados por seus superiores?	São observados todos os dias?	Você acha que a comunicação é feita da melhor forma?	Quais você escolheria para se comunicar com os demais colegas e superiores?	Quais você gostaria de obter treinamento ou maiores informações?	Como é mais comum as informações chegarem a você?
Contato Pessoal	22	16	13	17	22	2	18
Telefone	20	18	13	14	16	2	18
Discursos	3	11		1		1	
Reuniões	9	14	1	6	9	1	3
Apresentações Formais - apresentações de produtos e novos serviços	3	9		1		1	2
Cartas	3	3	1	1	1	2	
Material de Referência/Manuais	1	1		1	1	1	
Relatório	5	9	1	2	2	2	3
Memorando	3	5		2	1	2	1
Proposta		2				1	
Material Orientacional	3	2		2	1	2	1
Boletins	2	3	1	1	1		
Quadro de Avisos	11	8	9	8	5	1	7
Publicações/ Revistas	6	7	1	2			3
Teleconferência/Videconferência		2		1	1	7	
Circuito Interno de TV/Rádio Empresarial				2	1	4	
E-mail/ Correio eletrônico	19	17	15	11	20	2	19
Intranet	11	9	3	5	4	4	4
Sharepoint	2	5	2			1	
Redes Internas	4	2	1			1	2
Campanhas /Exposições				1			
Visitas		2		1		1	
Integração de Funcionários	7	2	1	4	1	4	
Festas	4	3					
Cultura e Esportes				1	2	2	
Concursos Internos				1	2	2	
Caixa de Sugestões				2	1	5	